

تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم استراتيجيات  
ترشيح التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال -  
دراسة تحليلية تطبيقية.

بحث مقدم للحصول على  
درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة

إعداد

الطالب / عماد سعيد زكى الزمر  
المدرس المساعد بقسم المحاسبة بالكلية

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمد صبرى العطار  
أستاذ المحاسبة بالكلية

## الفصل الأول

### ١- التأصيل العلمي ومتطلبات التطبيق العملي للمقاييس المرجعية

## الفصل الأول

### التأصيل العلمي ومتطلبات التطبيق العملي للمقاييس المرجعية

## الفصل الأول

### ١- التأصيل العلمى ومتطلبات التطبيق العلمى للمقاييس المرجعية

#### ١/١ مقدمة:

فى ظل التحديات الدولية المعاصرة التى أوجدتها التكتلات الاقتصادية وفى ظل عولمة السوق، حدثت تطورات عديدة فى البيئة المحيطة بالمنشأة وما تتضمنه من نظم معلومات، من بين هذه التطورات زيادة حدة المنافسة العالمية، التغيرات التكنولوجية السريعة فى مجالات الإنتاج والتصنيع والخدمات والمعلومات مع زيادة التركيز على البعد الاستراتيجى، كل هذه التطورات أظهرت الحاجة الملحة للتحسين والتطوير المستمر فى طرق وأساليب تصميم وتشغيل نظم المعلومات المحاسبية خاصة نظم معلومات المحاسبة الإدارية.

هذا ويكون مفيداً للمنشآت التى تهتم بتطبيق الأساليب والفلسفات الحديثة استخدام المقاييس المرجعية Benchmarking، حيث تمثل المقاييس المرجعية أحد أساليب تطوير نظم معلومات المحاسبة الإدارية فى ظل النظام العالمى الجديد، وقد برزت أهمية المقاييس المرجعية فى ظل محاولة المنشآت منافسة أو محاكاة الممارسات داخل الصناعة أو بين الصناعات المختلفة، حيث تبحث المقاييس المرجعية عن أفضل الممارسات داخل الصناعات والتى تحدد للمنشأة أهم مجالات التحسينات ودراسة أفضل الممارسات الخاصة بالآخرين.

لقد كان وراء التطور الذى تحقق لكثير من المنشآت والصناعات الغربية الأخذ بنظام المقاييس المرجعية، فقد أثبت التطبيق العلمى لهذا الأسلوب أنه يمكن من خلاله تحقيق وفورات ومنافع جمة. وإن ذلك ليؤكد أنه قد آن الآوان أن تبدأ منشآت الأعمال المصرية فى بحث ودراسة الأخذ بهذا الأسلوب، وهذا يتطلب الإحاطة الكاملة بمحتوى ومضمون هذا الأسلوب الحديث من حيث نشأته وتطوره وإطاره الفكرى ومداخل تطبيقه.

لذا يهدف الباحث إلى محاولة تقديم ركائز هذا الأسلوب الحديث وإطاره الفكرى والفلسفى، وذلك من خلال التأصيل النظرى لكافة جوانبه مع التركيز على المداخل والنماذج الحديثة لوضعه موضع التطبيق العملى، وتحقيقاً لذلك يتناول الباحث بالدراسة والتحليل النقاط التالية:

- ٢/١ التطور التاريخى للمقاييس المرجعية.
- ٣/١ تعريف المقاييس المرجعية.
- ٤/١ أنواع ومداخل المقاييس المرجعية.
- ٥/١ مجالات تطبيق المقاييس المرجعية.
- ٦/١ أسباب ومنافع تطبيق المقاييس المرجعية.
- ٧/١ قواعد السلوك الأخلاقى للمقاييس المرجعية.
- ٨/١ متغيرات إدارة المقاييس المرجعية.
- ٩/١ خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية.
- ١٠/١ استقراء تحليلى للدراسات السابقة فى مجال تطبيق المقاييس المرجعية.
- ١١/١ تحليل نتائج الدراسات السابقة

## ٢/١ التطور التاريخي للمقاييس المرجعية :

ترجع نشأة المقاييس المرجعية إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية عندما قام مديرو الشركات اليابانية بدراسة العمليات والممارسات وطرق الإنتاج المتبعة في الشركات الأمريكية والأوروبية، وقاموا بفحص أفضل تلك الممارسات والعمليات وطرق الإنتاج ودراسة كيف يمكن توفيقها وتطبيقها في الشركات اليابانية، وقد اكتشف العالم الغربي الأداة التي استخدمها اليابانيون للقضاء على فجوة الجودة والإنتاجية في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، تلك الأداة هي ما يعرف الآن بالمقاييس المرجعية Benchmarking، واليوم تحاول الشركات الأمريكية والكندية استخدام تلك الأداة للقضاء على الفجوة في المنافسة المحلية والدولية.<sup>(١)</sup>

هذا وفي الولايات المتحدة الأمريكية ترجع فكرة تطبيق المقاييس المرجعية إلى شركة Xerox عندما فقدت مركزها القيادي إلى كل من شركة IBM وشركة Kodak وغيرها من الشركات اليابانية وكان ذلك في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ولذا فقد قامت شركة Xerox بدراسة هيكل التكاليف لديها وكذلك استراتيجيات التسعير للشركات المنافسة، وقد أظهرت الدراسة أن منافسيها قد تفوقوا عليها بسبب أن أسعار بيع المنافسين كانت أقل من تكاليف الإنتاج الخاصة بشركة Xerox، الأمر الذي رأى معه مديرو الشركة ضرورة التوسع في الدراسة لتشمل مجالات أخرى، ومنذ ذلك الحين قامت شركة Xerox بتدريب فريق من العاملين لديها على تطوير وتنفيذ برامج للمقاييس المرجعية.<sup>(٢)</sup>

وفي سنة ١٩٩٢م تم إجراء مسح ميداني على (٥٨٠) شركة أمريكية تعمل في قطاعات الحاسبات الآلية والسيارات والمستشفيات والبنوك تبين منه أن ٣١٪ من الشركات الأمريكية محل الدراسة تقوم بعمل مقاييس مرجعية على أساس منتظم.<sup>(٣)</sup> وكشفت الدراسة الميدانية التي أجريت على البيئة الأمريكية أيضاً في سنة ١٩٩٥م أن ٧٠٪ من أكبر (٥٠٠) شركة أمريكية تستخدم المقاييس المرجعية على أساس منتظم.<sup>(٤)</sup> الأمر الذي يعنى مدى إدراك الشركات الأمريكية بأهمية المقاييس المرجعية.

(١) Fitz, E. J., "Benchmarking Best Practice", *Canadian Business Review*, vol. 19, iss.4, Winter 1992, p. 28..

(٢) Elnathan, D., W. Lin, and M. Young, "Benchmarking and Management Accounting: A Framework for Research", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, 1996, p. 38.

(٣) *Ibid*, p. 38.

(٤) Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., "The Benchmarking Process: Assessing its Value and limitation", *Industrial Management*, vol. 39, iss. 4, July / August 1997, p. 12.

أما في أوروبا فلم تعرف المقاييس المرجعية ولم تطبق حتى أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، ومن أولى الشركات التي طبقت برامج المقاييس المرجعية شركات التأمين، غير أن استخدام المقاييس المرجعية قد نما بشكل سريع واتبعته العديد من الشركات الأوروبية بعد ذلك، مثل شركات British Telecom, Rover, Shell. وفي سنة ١٩٩٤م تم إجراء مسح ميداني في هولندا عن الشركات التي تطبق المقاييس المرجعية، أظهر أن ٧٢٪ من الشركات الهولندية محل الدراسة تطبق برامج للمقاييس المرجعية.<sup>(١)</sup> كما أجرى اتحاد الصناعة البريطاني The Confederation of British Industry (CBI) مسحاً مماثلاً في عام ١٩٩٦م، اتضح منه أن أكثر من ثلثي العينة البالغ حجمها (١٠٥) شركة تطبق المقاييس المرجعية، كما ذكرت الدراسة أن ٨٢٪ من المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية تنوى زيادة استثماراتها في مجال المقاييس المرجعية خلال الخمس سنوات القادمة.<sup>(٢)</sup>

هذا ويوجد الآن العديد من الشركات والهيئات والمنظمات المتخصصة في مجال المقاييس المرجعية، حيث تعتبر شركة Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I) من الشركات الرائدة في تجميع عدد من الشركات للقيام بالمقاييس المرجعية في العديد من الوظائف الفنية متضمنة مجالات نظم المحاسبة الإدارية، كما أنشأ معهد التخطيط الاستراتيجي في كمبردج The Strategic Planning Institute (SPI) مجلساً للمقاييس المرجعية مع حوالي (٥٠) عضواً، وأيضاً قام المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية The American Productivity and Quality Center (APQC) بإنشاء قاعدة بيانات دولية للمقاييس المرجعية (IBC) International Benchmarking Clearinghouse وذلك مع أكثر من (١٩٩) عضواً، ويتم من خلال (IBC) تقديم الخدمات في مجال المقاييس المرجعية في كثير من المجالات الوظيفية.

---

(١) Menachof, D., and W. Otto., "The Application of Benchmarking Techniques by Road Transport Companies in the United Kingdom and the Netherlands", *Transportation Journal*, vol. 40, iss. 2, Winter 2000, p. 42.

(٢) Simpson, M., D. Kondouli, and H. Wai., "From Benchmarking To Business Process Re-engineering: A case study", *Total Quality Management*, vol. 10, iss. 4/5, July 1999.

كما أنشأ معهد المحاسبين الإداريين The Institute of Management Accountants (IMA) مركزاً للتحسين المستمر Continuous Improvement Center (CIC) والذي قام بوضع قواعد بيانات للمقاييس المرجعية وتقديم خدماته للشركات الأعضاء ومساعدتها في تحديد أفضل الممارسات وكيفية تحسين عملياتها.<sup>(١)</sup> كما أنشأت الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب The American Association for Training and Development مجلساً للمقاييس المرجعية يضم (٥٠) شركة تعمل في قطاعات السيارات والإلكترونيات والاتصالات والخدمات المالية، يهدف هذا المجلس إلى تجميع البيانات المتعلقة بسياسات التدريب وإنشاء قاعدة بيانات، كما يهدف أيضاً إلى استخدام المقاييس المرجعية لتحسين عمليات التدريب في الشركات الأعضاء وتحديد الطرق والأفكار الجديدة وتقييم سياسات التدريب.<sup>(٢)</sup>

### ٣/١ تعريف المقاييس المرجعية:

مع زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية وزيادة حدة الضغوط والتحديات التي تواجه الإدارة ومحاولة البحث عن أساليب حديثة ومبتكرة لتحسين جودة السلع والخدمات وحسن استخدام الموارد وزيادة كفاءة وفعالية جميع عمليات المنشأة، ومع توسع دور المحاسبة الإدارية بسبب تطور أساليب المحاسبة على أساس تكلفة النشاط Activity Based Costing (ABC)، والإدارة على أساس النشاط Activity - Based Management (ABM)، ظهرت المقاييس المرجعية كأداة رئيسية يمكن أن تساعد المنشأة في محاكاة أفضل الممارسات داخل الصناعة أو بين الصناعات المختلفة.<sup>(٣)</sup>

وعلى الرغم من كثرة ما كتب عن المقاييس المرجعية مازال هناك غموض في تحديد ماهيتها، فغالباً ما يستخدم هذا المصطلح عند إجراء أى عملية مقارنة، ولكن المقاييس المرجعية تنطوي على أكثر من ذلك، فهي تتضمن عنصرين جوهريين هما القياس والتحسين بهدف التمييز عن طريق التعلم الفعال من أفضل الممارسات على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.<sup>(٤)</sup>

Elnathan, D., W. Lin., and M. Young., *Op.cit.*, p. 38.

(١)

Lislie, E., "Benchmarking Training", *Training and Development*, vol. 49, iss. 11, November 1995, pp. 26-31.

(٢)

Elnathan, D., W. Lin., and M. Young., *Op.cit.*, p. 37.

(٣)

Menachof, D., and W. Otto., *Op.cit.*, p. 41.

(٤)

هذا ولا يوجد تعريف واحد يمكن القول أنه أفضل تعريف للمقاييس المرجعية، فأصل كلمة مقاييس مرجعية تعنى ما يهتدى به عند القيام بعمل معين.

(١) "Apredefined Position, used a reference Point for Taking Measures Against"

وانتقلت هذه الكلمة إلى مجال الأعمال، وفي مجال الأعمال تعددت التعاريف التي أوردها الكتاب والباحثون للمقاييس المرجعية، ويمكن تناول بعض هذه التعاريف على النحو التالي:

- طبقاً لما جاء في دراسة Menachof and Otto فقد عرف Paryor المقاييس المرجعية بأنها: قياس أداء المنشأة مقارنة بأداء أفضل المنشآت، وتحديد كيفية تحقيق المنشآت الأفضل لهذا المستوى من الأداء، ثم استخدام المعلومات كأساس لتحسين أهداف واستراتيجيات وتطبيقات المنشأة. (٢)

- وعرف مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي The American Productivity and Quality Center (APQC) المقاييس المرجعية بأنها: عملية قياس مستمرة ومنظمة ومقارنة أداء المنشأة بأداء المنشآت الرائدة على المستوى المحلى أو الإقليمى أو الدولى، والحصول على المعلومات التي يمكن أن تساعد المنشأة في تحسين أدائها. (٣)

- كما ذهب Fitz أيضاً إلى أن المقاييس المرجعية هي: أداة لإدارة الأداء هدفها الرئيسى محاولة القضاء على الفجوة التي قد توجد بين إحدى المنشآت والمنشآت الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث تفترض المقاييس المرجعية أن حصول المنشأة على معلومات عن كيفية أداء أفضل المنشآت لأعمالها سوف يساعدها في تحسين عملياتها. (٤)

- وعرف Amanda and Mary المقاييس المرجعية بأنها: البحث عن أفضل الممارسات، وتوفير ونقل هذه الممارسات لاستخدامها في المنشأة، وغالباً ما يعتمد مدخل المقاييس المرجعية على إحصائيات الأداء المقارن لتحديد مجالات التحسينات وتحديد أفضل الممارسين. (٥)

---

Anderson, B., "Industrial Benchmarking for Competitive Advantage", *Human Systems Management*, vol. 18, iss 3/4, 1999, p. 287. (١)

Menachof, D., and W. Otto., *Op.cit.*, p. 41. (٢)

*Ibid.*, p. 41. (٣)

Fitz, E.J., *Op.cit.*, pp. 28-29. (٤)

Amanda, S. and B. Mary., "Benchmarking for Best Value in Local Authorities", *Management Accounting*, November 1997, p. 76. (٥)



- وعرف Greengard أيضاً المقاييس المرجعية بأنها: الفحص الشامل لممارسات وإجراءات المنشأة وقياسها مقارنة بالطريقة التي تعمل بها المنشآت الأخرى، وفهم أفضل الممارسات وكيف يمكن تطبيقها بهدف تحقيق فلسفة التحسين المستمر<sup>(١)</sup>.

هذا ويرى الباحث أن تركيز الكتاب والباحثين في التعاريف السابقة يدور حول:

- كيف تنفذ المنشأة أنشطتها.

- الاختلاف بينها وبين المنشآت الرائدة.

- التعرف على كيفية تحقيق المنشآت الرائدة لهذا المستوى من الأداء.

- محاولة التعلم الفعال بهدف تحسين عمليات المنشأة.

من ناحية أخرى ذهب Simpson and Kondouli إلى أن المقاييس المرجعية تعنى: التحرك نحو المجالات التي تدعم وتقوى دور العامل في نجاح المنشأة مثل الجودة، خدمة العميل، العلاقات مع الموردين، فريق العمل<sup>(٢)</sup>.

ويلاحظ أن تعريف Simpson and Kondouli اقتصر على دور المقاييس المرجعية في تعزيز دور العامل في نجاح المنشأة، تاركاً العوامل الأخرى لنجاح المنشأة والتي يمكن أن يكون للمقاييس المرجعية دور كبير في تعزيزها.

- أما Kenneth, et al. فقد عرف المقاييس المرجعية بأنها: أداة يمكن عن طريقها إجراء التحسينات في عمليات وممارسات ووظائف المنشأة بطريقة فعالة<sup>(٣)</sup>.

ويلاحظ أن تعريف Kenneth, et al. ركز فقط على الهدف النهائي لأية دراسة للمقاييس المرجعية وهو تحسين عمليات وممارسات ووظائف المنشأة.

---

(١) Greengard, S., "Discover Best Practice Through Benchmarking", *Personnel Journal*, vol. 74, iss. 11, November 1995, p. 63.

(٢) Simpson, M., and D. Kondouli., "Apractical Approach to Benchmarking in three service industries", *Total Quality Management*, vol. 11., iss. 4-6, July 2000, p. 624.

(٣) Kenneth, A., J. R. Bruder, and M. Edward., "Public Sector Benchmarking: Apractical Approach", *Public Management*, vol. 76, iss. 9, September 1994, p. 9.

كما عرف Elmuti, et al. المقاييس المرجعية بأنها: أداة معلومات Information Tool لدعم التحسين المستمر والحصول على ميزة تنافسية، فعن طريق المقاييس المرجعية يمكن تحديد الأفكار والطرق الجديدة لتحسين العمليات ومقابلة توقعات العملاء بشكل أفضل<sup>(١)</sup>.

وفى هذا الصدد ذكر Atkinson, et al. أن المقاييس المرجعية تعنى قيام المنشأة بالبحث المستمر للوصول إلى أفضل أساليب الأداء كما هو مطبق فى المنشآت الأخرى، وأضاف أن المقاييس المرجعية تتميز بكفاءتها العالية فى مجال خفض التكاليف وزيادة كفاءتها، حيث تتيح للمنشأة فرصة توفير الوقت والتكاليف من خلال تجنب الأخطاء التى وقعت فيها المنشآت الأخرى، أو من خلال تجنب تصميم أو ابتكار أسلوب إنتاجى أو منتج ما قد أثبت عدم كفاءته من واقع تجارب المنشآت الأخرى<sup>(٢)</sup>.

استناداً إلى المفاهيم السابقة التى أوردها الكتاب والباحثون للمقاييس المرجعية، يمكن القول أن المقاييس المرجعية تعنى البحث المستمر عن أفضل الممارسات التى تقود المنشأة إلى الأداء التنافسى، فهى تعتبر تكيف خارجى للمنشأة مع المنشآت الأخرى الأكثر تطوراً وتقدماً، حيث تهدف المقاييس المرجعية إلى محاولة القضاء على الفجوة التى قد توجد بين إحدى المنشآت والمنشآت الأخرى التى تعمل فى نفس المجال أو التى تعمل فى مجالات مشابهة، من خلال المقارنة بالتجارب الناجحة والمتميزة لدى الآخرين.

فالفكرة الأساسية التى تعتمد عليها المقاييس المرجعية هى محاولة دراسة الآخرين والبحث عن أفكار وحلول ثبت جدواها، ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ فى الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما يتم دراستها وتفهمها ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها فهى أداة للتحسين المستمر.

#### ٤/١ أنواع ومداخل المقاييس المرجعية:

اختلف الكتاب والباحثون فيما بينهم فى تصنيف أنواع ومداخل المقاييس المرجعية، حيث يرى Elmuti, et al. أن هناك أربعة أنواع للمقاييس المرجعية وهى: المقاييس المرجعية الداخلية،

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., *Op.cit.*, p. 12.

(١)

Atkinson, A.A., R. Banker, R. S. Kaplan, and S.M. Young., *Management Accounting*, 2<sup>nd</sup> ed., (٢)  
Prentice - Hall International, Inc., New Jersey, 1997, p. 627.

المقاييس المرجعية التنافسية، المقاييس المرجعية الوظيفية، المقاييس المرجعية المتعلقة بالعمليات. أما Elnathan, et al. فقد صنف المقاييس المرجعية فى ثلاثة أنواع وهى: المقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج، المقاييس المرجعية الوظيفية، المقاييس المرجعية الاستراتيجية. وأوضح Leslie أن مداخل القيام بالمقاييس المرجعية تتضمن بجانب المقاييس المرجعية الداخلية والتنافسية كل من المقاييس المرجعية التعاونية، المقاييس المرجعية القائمة على أساس المشاركة، المقاييس المرجعية المستترة. فى حين ركز Fitz مداخل المقاييس المرجعية فى مدخلين أساسيين هما: المقاييس المرجعية التكاليفية والمقاييس المرجعية التشغيلية. أما Andersen فقد صنف الأنواع المختلفة للمقاييس المرجعية اعتماداً على عاملين جوهريين هما: مع من يتم عمل مقاييس مرجعية وما الذى يتم عمل مقاييس مرجعية له. وفيما يلى يتناول الباحث هذه التصنيفات بشئ من التفصيل.

#### ١/٤/١ تصنيف Elmuti, et al.<sup>(١)</sup>

صنف Elmuti, et al. المقاييس المرجعية إلى أربعة أنواع رئيسية:

##### (أ) مقاييس مرجعية داخلية Internal Benchmarking

يعتمد هذا النوع من المقاييس المرجعية على التعرف على أفضل الممارسات الداخلية، ودراسة مدى إمكانية تعميمها على مستوى المنشأة، ويلاحظ أن هذا النوع من المقاييس المرجعية يتميز بسهولة وانخفاض وقت وتكلفة تطبيقه، إلا أنه يؤخذ عليه الاعتماد فقط على أفضل الممارسات الموجودة داخل المنشأة فى حين أن ضغوط المنافسة تحتم استخدام أفضل الممارسات الدولية.

##### (ب) مقاييس مرجعية تنافسية Competitive Benchmarking

تقوم المقاييس المرجعية التنافسية على فحص ودراسة الوضع التنافسى للمنشأة ومقارنة المنشأة بمنافسيها، ويلاحظ أن هذا النوع من المقاييس المرجعية يركز على دراسة السعر والجودة والخصائص الأخرى للمنتجات، بمعنى أنه يركز على المخرجات والمعلومات الأخرى التى قد تتاح عن المنافسين فقد يكون من الصعب الوصول إلى صورة كاملة عن المنافسين.

##### (ج) مقاييس مرجعية وظيفية Functional Benchmarking

يعتمد هذا النوع من المقاييس المرجعية على مقارنة أداء المنشأة مع منشآت أخرى ليست بالضرورة أن تكون منشآت منافسة لكنها منشآت تؤدي بعض المهام التى تؤديها المنشأة، ويلاحظ

أن شركاء المقاييس المرجعية فى هذا النوع يكون لديهم رغبة أكثر فى المشاركة وتبادل المعلومات لأنهم ليسوا منافسين مباشرين.

#### (د) مقاييس مرجعية متعلقة بالعمليات Process Benchmarking

فى ظل هذا النوع من المقاييس المرجعية يتم فحص ودراسة العمليات ونظم التشغيل المتميزة التى تطبقها المنشآت الرائدة ومحاولة محاكاة تلك العمليات ونظم التشغيل.

#### ٢/٤/١ تصنيف Elnathan, et al. (١)

أشار Elnathan, et al. إلى أن هناك ثلاثة أنواع للمقاييس المرجعية، النوع الأول المقاييس المرجعية الوظيفية وقد تضمنه تصنيف Elmuti, et al.، أما النوعان الآخران اللذان أشار إليهما Elnathan et al. فهما:

#### (أ) مقاييس مرجعية متعلقة بالمنتج Product Benchmarking

تقوم المقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج على أساس الفحص الدقيق لجميع النواحي المتعلقة بمنتجات المنشآت الأخرى، فعلى سبيل المثال تقوم شركة Toyota بشراء (١٦٠) سيارة سنوياً من مختلف دول العالم وفحصها فحصاً دقيقاً، وجدير بالذكر أن الفحص هنا لا ينصب على تكلفة المنتج فقط ولكن يجب التركيز أيضاً على طريقة حساب التكلفة.

#### (ب) مقاييس مرجعية استراتيجية Strategic Benchmarking

يعتمد هذا النوع من المقاييس المرجعية على دراسة استراتيجيات المنشآت الأخرى، وكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ودراسة الأسباب وراء اختيار المنشأة لاستراتيجية ما دون الأخرى.

#### ٣/٤/١ تصنيف Leslie (٢)

أوضح Leslie أن مداخل القيام بالمقاييس المرجعية تتضمن بجانب المقاييس المرجعية الداخلية والمقاييس المرجعية التنافسية ما يلى:

Elnathan, D., W. Lin, and M. Young., *Op.cit.*, p. 43.

(١)

Leslie, E., *Op.cit.*, pp. 26-27.

(٢)

### (أ) مقاييس مرجعية تعاونية Cooperative Benchmarking

تعتبر المقاييس المرجعية التعاونية من قبيل المقاييس المرجعية الوظيفية Functional Benchmarking، فمن خلالها يتم دراسة ومقارنة ممارسات المنشأة مع ممارسات منشآت في صناعات أخرى.

### (ب) مقاييس مرجعية قائمة على أساس المشاركة Collaborative Benchmarking

في ظل المقاييس المرجعية القائمة على أساس المشاركة يتم تأسيس شركة لتبادل المعلومات فيما بين شركاء المقاييس المرجعية.

### (ج) مقاييس مرجعية مستترة Shadow Benchmarking

تعتمد المقاييس المرجعية المستترة على متابعة ودراسة المنشآت الأخرى دون الدخول معها في برامج للمقاييس المرجعية.

ويرى الباحث أن المقاييس المرجعية المستترة التي أشار إليها Leslie لا تعتبر من قبيل المقاييس المرجعية، فالأصل في تطبيق المقاييس المرجعية هو المشاركة وتبادل المعلومات فيما بين شركاء المقاييس المرجعية. كما يرى الباحث أنه يمكن اختزال تصنيف Leslie للمقاييس المرجعية في ثلاثة أنواع فقط وهي: المقاييس المرجعية الداخلية، والتنافسية، والوظيفية.

### ٤/٤/١ تصنيف Fitz<sup>(٢)</sup>

ركز Fitz مداخل القيام بالمقاييس المرجعية في مدخلين أساسيين هما:

### (أ) مقاييس مرجعية تكاليف Cost Benchmarking

تقوم المقاييس المرجعية التكاليفية على أساس فحص ودراسة محركات أو مسببات التكلفة التي تحكم عناصر التكاليف والمصروفات ومقارنة تلك المحركات بالمنشآت الرائدة ومحاولة محاكاة تلك المنشآت والوصول إلى ميزة تنافسية في مجال رقابة التكلفة.

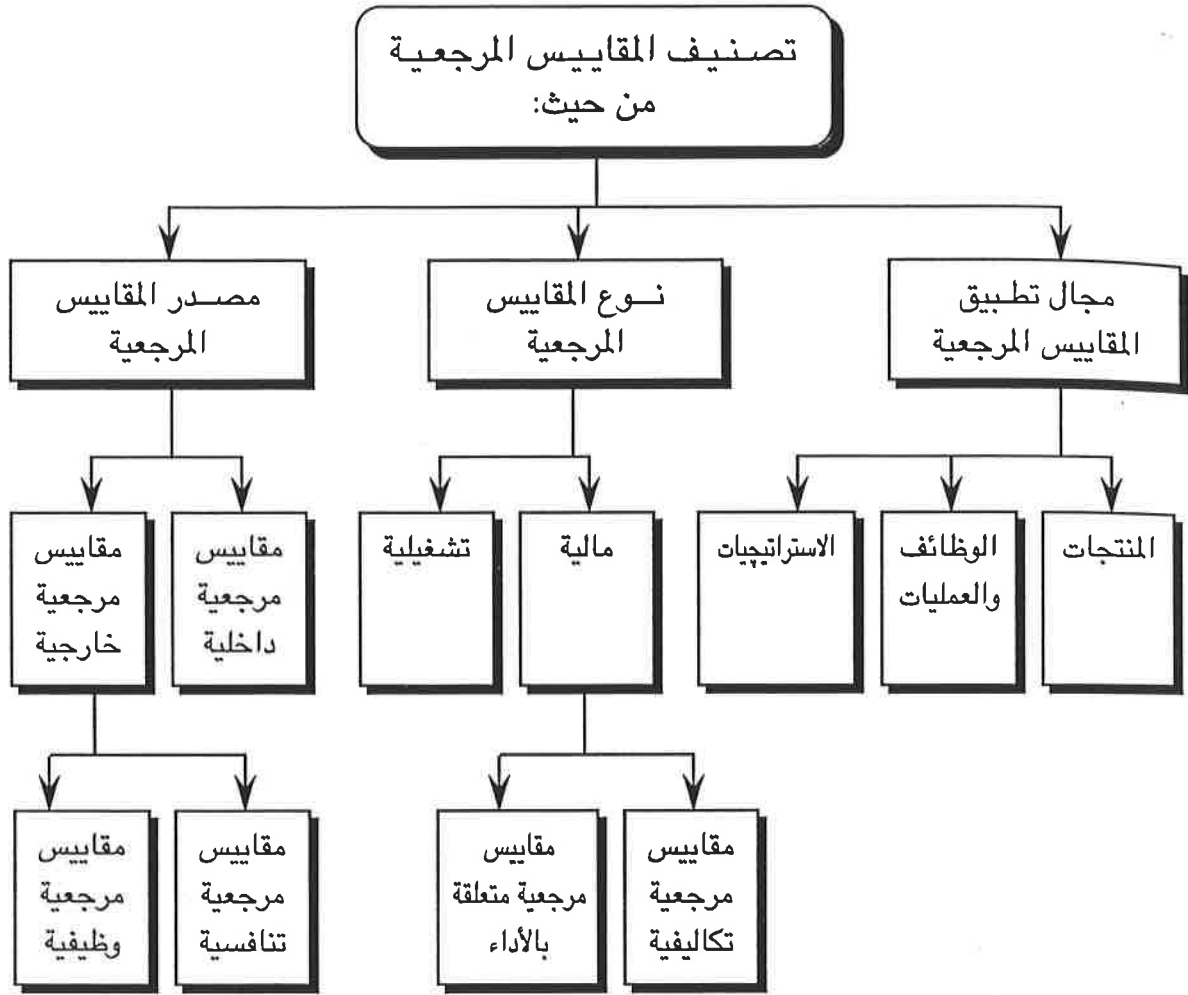
### (ب) مقاييس مرجعية تشغيلية Operational Benchmarking

فى هذا النوع من المقاييس المرجعية يتم التركيز على عوامل النجاح الرئيسية للمنشأة، بمعنى التركيز على العمليات والممارسات ذات التأثير الجوهرى على أداء المنشأة.

#### ٥/٤/١ تصنيف Andersen<sup>(١)</sup>

اعتمد Andersen فى تصنيف الأنواع المختلفة للمقاييس المرجعية على عاملين أساسيين، العامل الأول: يتعلق بشركاء المقاييس المرجعية حيث يركز على مع من يتم عمل مقاييس مرجعية، وفى ضوء هذا العامل صنف Andersen المقاييس المرجعية إلى مقاييس مرجعية داخلية، ومقاييس مرجعية تنافسية، ومقاييس مرجعية وظيفية. أما العامل الثانى: فيتعلق بمجال تطبيق المقاييس المرجعية حيث يركز على ما الذى يتم عمل مقاييس مرجعية له، وفى ضوء هذا العامل صنف Andersen المقاييس المرجعية إلى مقاييس مرجعية متعلقة بالعمليات، ومقاييس مرجعية استراتيجية، بالإضافة إلى مقاييس مرجعية متعلقة بالأداء Performance Benchmarking وفيها يتم دراسة معايير الأداء ومقارنتها مع المنشآت الأخرى. ويلاحظ أن تصنيف Andersen يعتبر تصنيفاً شاملياً احتوى على معظم التصنيفات التى أوردها الكتاب والباحثون فى هذا الشأن.

هذا ويرى الباحث أنه يمكن تصنيف الأنواع السابقة من المقاييس المرجعية وفقاً لثلاثة أسس رئيسية وهى مجال تطبيق المقاييس المرجعية، نوع المقاييس المرجعية، مصدر المقاييس المرجعية، ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى.



شكل (١/١)

### "أسس تصنيف المقاييس المرجعية"

كما يرى الباحث أن هناك تداخلاً بين الأنواع السابقة من المقاييس المرجعية، فقد يتطلب القيام بنوع معين إجراء نوع أو أنواع أخرى منها، فعلى سبيل المثال القيام بمقاييس مرجعية تنافسية قد ينصب على المنتجات أو العمليات أو الاستراتيجيات، كما يلاحظ أن تطبيق المقاييس المرجعية الخارجية يعتمد بشكل أساسي على شركاء المقاييس المرجعية، كما يعتمد على مدى توافر المصادر الأخرى للمعلومات اللازمة للقيام بالمقاييس المرجعية، من ناحية أخرى يلاحظ أن تحديد نوع المقاييس المرجعية ومجال التطبيق يرتبط بمدى خبرة المنشأة في استخدام وتطبيق المقاييس المرجعية، كما يعتمد على الموارد المتاحة لدى المنشأة للقيام بالمقاييس المرجعية.

## ٥/١ مجالات تطبيق المقاييس المرجعية:

أوضحت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال المقاييس المرجعية أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة مفيدة لجميع أنواع المنشآت سواء الصناعية أو الخدمية.<sup>(١)</sup> حيث يرى Menachof and Otto أن المقاييس المرجعية يمكن تطبيقها على جميع أنواع عمليات ووظائف وأنشطة المنشأة، كما يمكن تطبيقها على المهام (مثل إعداد الفواتير)، والوظيفة (مثل المبيعات)، والعملية الإدارية (مثل الموازنات).<sup>(٢)</sup> وطبقاً لما جاء في دراسة Menachof and Otto فإن هناك عنصرين جوهريين يمكن القيام بمقاييس مرجعية لهما:

الأول: مؤشرات الأداء (مثل العائد على الاستثمار، نسبة العيوب....).

الثاني: عمليات المنشأة التي تحرك أو تسبب مؤشرات الأداء (مثل كيف يتم إنتاج المنتج، كيف يتم تطوير المنتج، كيف يتم إشباع رغبات العملاء بشكل أفضل...)<sup>(٣)</sup>

وفي هذا الصدد ذكر Tierney أيضاً أن المقاييس المرجعية يمكن تطبيقها على كل الوظائف وفي جميع المجالات مثل الجودة والتكلفة وإشباع رغبات واحتياجات العملاء.<sup>(٤)</sup> كما ذكر Elnathan, et al. أن عدداً من المنشآت تقوم الآن بتطبيق المقاييس المرجعية في مجال نظم التكاليف من خلال مركز التحسين المستمر (CIC) التابع لمعهد المحاسبين الإداريين (IMA).<sup>(٥)</sup>

هذا وقد أورد بعض الكتاب قائمة ببعض مجالات تطبيق المقاييس المرجعية والمنشآت الرائدة التي يمكن القيام معها بمقاييس مرجعية في كل مجال، يمكن توضيحها في الجدول التالي:<sup>(٦)</sup>

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., *Op.cit.*, pp. 39-46. (١)

Menachof, D. and W. Otto, *Op.cit.*, p. 42. (٢)

*Ibid.*, p. 42. (٣)

Tierney, R., "Quality", *World Trade*, v6, n 11, December 1993, p. 80. (٤)

Elnathan, D., W. Lin, and M. Young., *Op.cit.*, p. 34. (٥)

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., *Op.cit.*, pp. 47-48. (٦)



جدول (١/١)

"مجالات تطبيق المقاييس المرجعية والمنشآت الرائدة فى كل مجال"

المنشآت الرائدة America's Best	مجال تطبيق المقاييس المرجعية
AT & T - digital equipment - Ford - IBM - Motorola - Texas instruement - Xerox.	طرق المقاييس المرجعية
American express - MCI - Fidelity investments.	إعداد الفواتير والتحصيل
Federal express - GE plastics - Xerox	إشباع رغبات العملاء
Proctor - Gamble	التسويق
Beckman instruements - Calcamp-Cincinnati Milacran - DEC - 3M - Motorola - NCR.	تطوير المنتج
AT & T - IBM - Motorola - Westing house - Xerox	طرق الجودة
Bose - Ford - Levistrauss - 3M - Motorola - Xerox.	إدارة الموردين
Disney - General electric - Ford.	تدريب العاملين

هذا ويرى الباحث أنه إذا كانت الدراسات والبحوث التى أجريت فى مجال المقاييس المرجعية قد أوضحت إمكانية استخدامها فى جميع عمليات ووظائف وأنشطة المنشأة، لذا فإن الباحث سيحاول توجيه المقاييس المرجعية محاسبياً واستخدامها كأداة لدعم استراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة، وذلك من خلال دراسة المداخل والأساليب والطرق الحديثة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة ثم بحث مدى إمكانية استخدام المنشآت المصرية لهذه الأساليب والطرق من خلال الاستفادة بالمقاييس المرجعية.

### ٦/١: أسباب ومنافع تطبيق المقاييس المرجعية:

تعددت الأسباب والمنافع التى ذكرها الكتاب والباحثين لتطبيق المقاييس المرجعية، وكما جاء فى دراسة Menachof and Otto فقد ذكر Zairi أن الأسباب التى تدعو المنشآت إلى تطبيق المقاييس المرجعية تكمن فى (١):

- أن المقاييس المرجعية تعتبر طريقة جيدة للتخطيط الاستراتيجى، فهى تجنب المنشأة وضع أهداف مطاطية، بل يتم وضع أهداف ذات مصداقية سهل الوصول إليها.
- أن المقاييس المرجعية تساعد على تشجيع ثقافة التغيير وتطبيق فلسفة التحسين المستمر.
- أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة جيدة للتعليم الفعال والدخول فى مجالات الابتكار والتجديد.

وأضاف Menachof and Otto أن الأسباب الجوهرية وراء تطبيق المنشآت للمقاييس المرجعية تتمثل فيما يلى: (٢)

- فى ظل المقاييس المرجعية يتم تحديد احتياجات العملاء بناء على واقع السوق، كما يكون هناك تقييم دقيق للأهداف، ومن ثم يكون هناك درجة توافق كبيرة فى الوصول إلى الاحتياجات المتوقعة للعملاء.
- فى ظل المقاييس المرجعية يتم وضع أهداف فعالة ذات مصداقية مع الأخذ فى الاعتبار الشركات المنافسة والشركات الرائدة فى مجال الصناعة الذى تنتمى إليه المنشأة.
- فى ظل المقاييس المرجعية يتم إعداد معايير حقيقية للإنتاجية فى ضوء أفضل الممارسات الموجودة فى الصناعة التى تنتمى إليها المنشأة.
- فى ظل المقاييس المرجعية يكون هناك فهم واضح للمنافسة، وإدراك مدى ضرورة الابتكار والتجديد مع البحث المستمر عن أفضل فرص للتحسين والتميز فى الأداء.

أما Fitz فقد أوضح أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة فعالة لتحقيق الأغراض التالية: (٣)

Menachof, D., and W. Otto., *Op.cit.*, pp. 42-43.

*Ibid*, p. 51.

Fitz, E.J., *Op.cit.*, p. 29.

(١)

(٢)

(٣)

- تحفيز وتنبيه إدارة المنشأة على ضرورة مراجعة العمليات والممارسات والنظم الحالية.
  - تدعيم محركات المنافسة خصوصاً بالنسبة للمنشآت ذات الأداء العادى أو الأداء الضعيف.
  - توفير بيانات موضوعية عن البيئة الخارجية فيما يتعلق بطرق أداء العمليات وأفضل هذه الطرق.
  - تدعيم المقترحات اللازمة لإجراء التغييرات وتحسين العمليات.
  - تدعيم العمل بروح الفريق وما ينتج عن ذلك من مزايا للعامل وللمنشأة.
- وطبقاً لما ذكره Menachof and Otto عن مجموعة خدمات الجودة والابتكار الكندية Canadian Innovative and Quality Service Group فإن للمقاييس المرجعية المزايا والمنافع التالية: (١)

- تحسين التخطيط الاستراتيجى.
  - تقييم مواطن القوة والضعف فى العمليات الرئيسية للمنشأة.
  - تعزيز وتشجيع الطرق التنظيمية والممارسات الجديدة.
  - تحقيق وفر جوهري فى التكلفة، بجانب تحقيق تحسينات فى المنتجات والخدمات وعمليات المنشأة عن طريق مقارنتها بالأفضل.
- فى حين ذهب Andersen إلى أن هناك أربعة أسباب رئيسية تدعم تطبيق المقاييس المرجعية: (٢)
- أن المقاييس المرجعية تساعد المنشأة على فهم وتنمية الاتجاه النقدى لعملياتها.
  - أن المقاييس المرجعية تشجع على التعلم الفعال وتخلق الحافز نحو التغيير والتحسين.
  - يمكن من خلال المقاييس المرجعية أن تجد المنشأة مصادر وطرقاً جديدة لتحسين الأداء.
  - من خلال المقاييس المرجعية يكون هناك نقاط مرجعية Reference Points (معايير معتمدة على أفضل الممارسات) لقياس أداء وعمليات المنشأة.

Menachof, D., and W. Otto., *Op.cit.*, p. 42.

(١)

Andersen, B., *Op.cit.*, p. 288.

(٢)

هذا وقد قدم Elmuti, et al.<sup>(١)</sup> تحليلاً تفصيلاً عن أسباب ومنافع تطبيق المقاييس المرجعية، يبرز الباحث أهم ملامح هذا التحليل في النقاط التالية:

#### ١/٦/١ المقاييس المرجعية أداة لتقييم الأداء

في ظل المقاييس المرجعية يتم تحديد أفضل الممارسات العالمية، ومن ثم يمكن للمنشأة أن تعرف موقعها بالنسبة للمنشآت الأخرى، خاصة المنشآت الرائدة في مجال الصناعة الذي تنتمي إليه المنشأة، وهذا من شأنه أن يشجع المنشأة على ضرورة التعلم الفعال ومحاولة تطبيق أفضل الممارسات العالمية. وقد أشار Lapide أن تطبيق المقاييس المرجعية يمكن المنشأة من التقييم الفعال لأنشطتها، وتحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تحسينات، بجانب ذلك فهي تبرز لإدارة المنشأة أفضل التحسينات الواجب اتباعها للقضاء على فجوة الأداء بين المنشأة ونظرائها.<sup>(٢)</sup>

#### ٢/٦/١ المقاييس المرجعية أداة للتحسين المستمر

حققت المنشآت التي استخدمت المقاييس المرجعية وفورات في التكلفة بنسب قد تصل إلى ٣٠٪ أو ٤٠٪، بجانب ذلك فإن استخدام المقاييس المرجعية دعم عمليات الموازنة والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط رأس المال. ومن أبرز الأمثلة العملية على المزايا والمنافع التي عادت على المنشأة من تطبيق المقاييس المرجعية ما قامت به شركة Ford، ففي أثناء أزمة سوق صناعة السيارات في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، رأت الشركة ضرورة تخفيض عملياتها لقطع التكلفة، فقامت بتطبيق برنامج مقاييس مرجعية لتحسين العمليات في حسابات الدائنين، وبعد جمع البيانات وتحليلها ومقارنتها بشركة Mazda أسفر البرنامج عن تحقيق شركة Ford تخفيض في التكلفة قدره ٥٪.

#### ٣/٦/١ المقاييس المرجعية أداة للتعلم الفعال

تتيح المقاييس المرجعية للمنشأة التعرف على الطرق الجديدة والمداخل المبتكرة لأداء الأعمال، بجانب ذلك فهي توفر أساساً للتدريب على تلك الطرق والمداخل الجديدة والمبتكرة. وفي هذا الصدد أوضح Fitz أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة جوهرية لتعلم المنشآت، حيث تقوم المنشأة

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., *Op.cit.*, pp. 13-15.

(١)

Lapide, L., "Benchmarking and Its Value", *The Journal of Business Forecasting.*, Fall 2003, (٢) p. 8.

بالمقاييس المرجعية لمعرفة كيفية تحقيق المنشآت الأفضل لمستويات أدائها وكيفية تنفيذ عملياتها، فعن طريق المقاييس المرجعية يمكن تعلم طرق أداء العمليات وطرق حل المشكلات.<sup>(١)</sup>

#### ٤/٦/١ المقاييس المرجعية أداة استراتيجية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي التطبيق الجوهري للمقاييس المرجعية ، فعن طريق المقاييس المرجعية يمكن التميز عن المنافسين باستخدام استراتيجيات جديدة.

#### ٥/٦/١ المقاييس المرجعية أداة للرضا الوظيفي

يترتب على أداء الأعمال في ضوء أفضل الممارسات العالمية مع النجاح في أعمال وعمليات المنشأة عند استخدام المقاييس المرجعية إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

#### ٦/٦/١ المقاييس المرجعية أداة لإدارة الجودة الشاملة

يزداد استخدام المقاييس المرجعية في الشركات الأمريكية التي تقوم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالمنشآت التي تريد معرفة أسباب تميز المنشآت الأخرى وكيف تحقق لها ذلك التميز يجب عليها استخدام المقاييس المرجعية، فهي تعتبر من أفضل أدوات إدارة الجودة الشاملة.

يخلص الباحث مما سبق إلى أنه كى تستمر المنشأة في أعمالها، وتحقق مستوى النجاح المرضى وتستطيع مواجهة المنافسة وتحديات المرحلة الحالية والمستقبلية، يجب أن يكون هدف البقاء والاستمرار والنمو هو الهدف الاستراتيجي للمنشأة بجانب تحقيق مستوى مرض من الأرباح، رضا العملاء، تطوير وتنمية الهيئة الإدارية والعاملين بالمنشأة، من أجل ذلك يجب على المنشأة فحص ودراسة:

- الوضع الحالي لممارسات المنشأة.
- هل ما يتم أدائه هو الأفضل؟
- هل هناك طرق ومداخل جديدة؟
- هل يمكن تطبيق تلك الطرق؟

بجانب ذلك يجب على المنشأة البحث في:

- لماذا تميز المنشآت الأخرى؟
- كيف تحقق لها هذا التميز؟

ويرى الباحث أن الإجابة على التساؤلات السابقة تكمن فى الاستخدام الجيد للمقاييس المرجعية، وذلك إذا ما أرادت المنشأة البقاء والاستمرار والنمو ورفع قدرتها التنافسية وتحقيق تحسين مستمر فى عملياتها.

كما يرى الباحث أيضاً أن الميزة الأساسية للمقاييس المرجعية تكمن فى أنها توفر للمنشأة إطاراً يمكنها من التعلم وفهم كيفية أداء المنشآت الأفضل لعملياتها، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنشأة والمنشآت الأفضل وتطبيق الأسلوب الذى يمكنها من القضاء على هذه الفجوة، فجوهر المقاييس المرجعية هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية.

#### ٧/١ قواعد السلوك الأخلاقى للمقاييس المرجعية Code of Conduct

فى ضوء ما ذكره Elmuti, et al. يمكن تعريف النواحي الأخلاقية فى مجال المقاييس المرجعية بأنها: المبادئ والإرشادات والمعايير التى تحدد بروتوكول التعامل والتفاعل بين الأفراد والمنشآت.<sup>(١)</sup> كما أوضح Andersen أن الإرشادات الأخلاقية Ethical guidelines للمقاييس المرجعية تقوم على أساسين جوهريين.<sup>(٢)</sup>

**الأول:** يجب على المنشأة معاملة شركاء المقاييس المرجعية بنفس الطريقة التى ترغب فى المعاملة بها.

**الثانى:** يجب الابتعاد عن أى نشاط يبدو غير قانونى أو غير أخلاقى.

هذا قد قام مركز الجودة والإنتاجية الأمريكى (APQC) بوضع بعض المبادئ التى يجب مراعاتها عند تطبيق المقاييس المرجعية، تتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلى<sup>(٣)</sup>:

#### ١/٧/١ مبدأ القانونية Principle of Legality

يجب تجنب المناقشات والتصرفات التى تنطوى على مصلحة ذاتية متعلقة بمخططات توزيع العملاء، تثبيت الأسعار، الإعداد والتجهيز للمناقصات، كما يجب تجنب المناقشات المتعلقة بالتكاليف خاصة إذا ما كانت التكاليف عنصراً فى التسعير. بجانب ذلك يجب تجنب

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., *Op.cit.*, p. 15.

Andersen, B., *Op.cit.*, p. 290.

Greengard, S., *Op.cit.*, pp. 69-71.

(١)

(٢)

(٣)

محاولات الحصول على الأسرار التجارية، وعدم الإفصاح أو استغلال أية أسرار تجارية تم الوصول إليها.

#### ٢/٧/١ مبدأ التبادل Principle of Exchange

يجب أن يكون لدى شركاء المقاييس المرجعية الرغبة في تبادل نفس نوع ومستوى المعلومات، فالأصل في تطبيق المقاييس المرجعية تبادل المنفعة.

#### ٣/٧/١ مبدأ الوثوق Principle of Confidentiality

يجب تبادل المعلومات فيما بين شركاء المقاييس المرجعية فقط، وعدم تقديم تلك المعلومات لأية أطراف خارجية أخرى، فأساس القيام بالمقاييس المرجعية هو الثقة المتبادلة بين الشركاء، ومن ثم يجب على المنشآت المشاركة في المقاييس المرجعية عدم توصيل أية معلومات- متعلقة بالمقاييس المرجعية - لأطراف خارجية دون الحصول على تصريح مسبق من الشركاء.

#### ٤/٧/١ مبدأ الاستخدام Principle of Use

يجب استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقاييس المرجعية في أغراض تحسين العمليات والوظائف والأنشطة فقط، وعدم استخدامها بغرض تسويقها أو المتاجرة بها.

#### ٥/٧/١ مبدأ الإعداد Principle of Preparation

يجب توضيح الالتزام بكفاءة وفعالية المقاييس المرجعية من خلال الإعداد والتجهيز الجيد لها، كما يجب مساعدة الشركاء وتسهيل القيام بالمقاييس المرجعية عن طريق تقديم قوائم الاستقصاء قبل زيارة هؤلاء الشركاء.

#### ٦/٧/١ مبدأ الإتمام Principle of Completion

يجب إتمام المقاييس المرجعية حتى نهايتها وذلك حتى يتحقق الإشباع الكامل لجميع الشركاء.

#### ٧/٧/١ مبدأ الفهم والتصرف Principle of the Understanding and Action

يجب فهم كيفية معاملة شركاء المقاييس المرجعية، وأن يكون العرف السائد هو معاملة الشريك بنفس الطريقة التي ترغب أن يعاملك الشريك بها.

استناداً إلى ما سبق يرى الباحث أن اتفاقيات المقاييس المرجعية التي تبرم بين الشركاء يجب أن توضح ما يلي:

- نوع ومستوى المعلومات التي يتم تبادلها بين الشركاء.
- الغرض الذي من أجله سوف تستخدم تلك المعلومات.
- طريقة جمع البيانات.
- توقيت زيارة الشركاء.
- الإدارات التي يتم زيارتها.
- المسؤولين الذين يجب التعامل معهم.
- الالتزام بالسرية واستخدام المعلومات داخلياً فقط.
- الالتزام بإتمام مشروع المقاييس المرجعية حتى يتحقق الإشباع الكافي لكافة الشركاء.

هذا وإذا كانت المقاييس المرجعية تتم عن طريق مكاتب استشارية (طرف ثالث)، فعلى الطرف الثالث أن يكون مستقلاً ومحايداً في مجال تبادل المعلومات بين الشركاء.

#### ٨/١ متغيرات إدارة المقاييس المرجعية

أوضح Elnathan, et al. أن هناك مجموعة من المتغيرات يجب على المنشأة أن تأخذها في الاعتبار لإدارة المقاييس المرجعية بنجاح، ويرى الباحث أن هذه المتغيرات تشكل إطاراً عاماً لتطبيق المقاييس المرجعية في منشآت الأعمال، وقد صنف Elnathan, et al. هذه المتغيرات في ثلاث مجموعات رئيسية<sup>(١)</sup>:

#### ١/٨/١ المجموعة الأولى: متغيرات الحالة السابقة Antecedent Variables

وتتضمن هذه المجموعة المتغيرات التي يجب على المنشأة أن تأخذها في الاعتبار قبل الشروع في تطبيق المقاييس المرجعية، وتشتمل متغيرات الحالة السابقة على ثلاثة أنواع من المتغيرات:

Elnathan, D., W. Lin, and M. Young., *Op.cit.*, pp. 43-46.

(١)



### (أ) نتائج التحليل التنافسى الأولى

ينشأ الدافع نحو القيام بالمقاييس المرجعية من التحليل التنافسى الداخلى والخارجى، ويتم هذا التحليل للعديد من الأسباب، فقد تشك المنشأة فى أن المنتج لا يفى بمواصفات تصميمه أو قد ترى المنشأة أن منتجاتها أو عملياتها أو استراتيجياتها غير قادرة على المنافسة، وقد يتم هذا التحليل بسبب التزام المنشأة بتطبيق فلسفة التحسين المستمر والتي تتطلب فحصاً مستمراً لمنتجات المنشأة وعملياتها.

### (ب) درجة التزام المنشأة

دعم وتأيد الإدارة العليا لمشروع المقاييس المرجعية يعتبر عاملاً هاماً فى نجاح تطبيق المقاييس المرجعية، ويأخذ هذا الدعم والتأيد أشكالاً وطرقاً عديدة منها:

- إعطاء فريق المقاييس المرجعية سلطة للقيام بالتحفيز اللازم للعاملين فى مشروع المقاييس المرجعية.

- توفير التمويل اللازم للتدريب على المقاييس المرجعية.

- توظيف العلاقات التى يملكها أفراد الإدارة العليا مع المنشآت الأخرى فى تسهيل مهام فريق المقاييس المرجعية.

- التطبيق الناجح للمقاييس المرجعية يتطلب بيئة عمل يسمح فيها للعاملين بالمنشأة بتقديم مقترحاتهم بشأن تعديل وتطوير العمليات.

بجانب ذلك يجب أن يكون هناك إدراك بأن الالتزام بالمقاييس المرجعية يجب أن يكون التزام طويل الأجل، فإجراء تغييرات تنظيمية يستغرق فترة طويلة، كما يجب أن يكون هناك مجموعة واضحة من الأهداف التى تمثل جوهر القيام بالمقاييس المرجعية Focal Points والتى بتحديددها يمكن متابعة مدى النجاح فى مشروع المقاييس المرجعية.

### (ج) مدى وجود خبرة سابقة فى مجال المقاييس المرجعية

ينتج عن الخبرة السابقة فى مجال تطبيق المقاييس المرجعية ما يلى:

- تحسين قدرة المنشأة على تحديد المجالات الملائمة لتطبيق المقاييس المرجعية.

- اختيار أنسب وأفضل الشركاء.

- اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات والمشاركة فى المعلومات.
- تخفيض الوقت اللازم للقيام بمشروع المقاييس المرجعية، وتخفيض تكاليف القيام به، بجانب زيادة كفاءة العمليات.

#### ٢/٨/١ المجموعة الثانية؛ متغيرات المحتوى البيئى Contextual Variables

تحتوى هذه المجموعة على المتغيرات التى يجب على المنشأة أن تأخذها فى الاعتبار عند تطبيق المقاييس المرجعية، وتشتمل متغيرات المحتوى البيئى على ثلاثة أنواع من المتغيرات.

##### (أ) نطاق ومجال تطبيق المقاييس المرجعية

يعتبر اختيار المجال الملائم لتطبيق المقاييس المرجعية عاملاً جوهرياً فى نجاح مشروع المقاييس المرجعية، فقد يترتب على الاختيار غير الملائم لمجال التطبيق ضياع موارد والوصول إلى نتائج ضعيفة أو نتائج قد تحسن الأداء فى عمليات ليست جوهرياً فى تأثيرها على الوضع التنافسى للمنشأة، أى نتائج قد تحسن أداء العملية دون تأثير على كفاءة المنشأة ككل. بجانب ذلك يجب أن يكون مجال تطبيق المقاييس المرجعية ملائماً من حيث نطاقه، وذلك حتى لا يتم استهلاك موارد أكثر من اللازم وحتى لا تنتج كمية كبيرة من البيانات التى قد يصعب استخدامها فى تحسين العمليات.(١)

هذا وقد تعددت الطرق والأساليب المستخدمة فى تحديد العمليات التى يجب القيام بمقاييس مرجعية لها(٢)، إحدى هذه الطرق - التى استخدمتها شركة Xerox - تقوم على أساس طرح أسئلة لاكتشاف المشاكل والقضايا الحالية التى تواجه المنشأة، تركز هذه الأسئلة على مجالات الاهتمام بالعميل والخدمات والجودة والتكلفة وغيرها. كما استخدمت شركة Xerox أيضاً تحليل السبب والأثر Cause and Effect لتحليل العمليات التى يجب القيام بمقاييس مرجعية لها.

وفى شركات أخرى (مثل شركة IBM) تم استخدام طريقة التحليل الهرمى Analytical Hierarchy Process لتحديد مجال تطبيق المقاييس المرجعية، وفى ضوء هذه الطريقة

(١) Hutton, R. and M. Zairi., "Effective Benchmarking Through a Prioritization Methodology", *Total Quality Management*, vol. 6., iss. 4, September 1995, pp. 399-400.

*Ibid.*, pp. 402-404.

(٢)

يتم تحليل الأهداف العليا إلى مجموعة من الأهداف الأساسية، ثم يتم تحليل هذه الأهداف الأساسية وتحديد فرص تحقيقها، هذه الفرص يتم التعبير عنها في شكل عمليات لتحسين الأداء لازمة لتحقيق هذه الأهداف، ثم استنتاج العمليات التي لها مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف، هذه العمليات يكون لها الأولوية في تطبيق المقاييس المرجعية عليها.

كما اعتمدت شركات أخرى (مثل شركة D2D) في اختيار العمليات التي لها الأولوية في تطبيق المقاييس المرجعية عليها على عاملين جوهريين، الأول: الأهمية الاستراتيجية للعملية، الثاني: مدى سهولة وإمكانية القيام بالمقاييس المرجعية، وبالنسبة للعامل الأول فيتم تقييمه في ضوء المتغيرات التالية:

- مدى مساهمة العملية في نتائج المنشأة.
  - مدى مساهمة العملية في إشباع رغبات العملاء.
  - مدى مساهمة العملية في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.
  - التهديدات التي تواجه المنشأة إذا لم يتم تحسين العملية.
  - الموارد المطلوبة لتحسين العملية.
- أما العامل الثاني وهو سهولة وإمكانية القيام بالمقاييس المرجعية فيتم تقييمه في ضوء المتغيرات التالية:

- مدى عمومية العملية وما إذا كان هناك منشآت أخرى تنفذ مثل هذه العملية.
- ما إذا كان تحسين العملية سوف ينعكس أثره على المنشأة ككل أم على وحدات أو أفراد محددين في المنشأة.
- مدى سهولة تحديد شركاء المقاييس المرجعية.
- مدى إمكانية إتاحة المعلومات ورغبة الشركاء في المشاركة.
- فرص تحسين العمليات.

هذا ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد الطرق والأساليب المستخدمة في تحديد العمليات التي لها أولويات التطبيق في المقاييس المرجعية، فإن قرار تحديد مجال تطبيق المقاييس المرجعية قرار يخضع للحكم الشخصي بدرجة كبيرة.

(ب) طرق المشاركة وجمع المعلومات: (١)

يقوم المحاسب الإدارى بدور جوهري فى جمع وتحليل وتلخيص المعلومات المستخدمة فى تطبيق المقاييس المرجعية، وفى إطار المقاييس المرجعية يتم جمع المعلومات بطريقتين أساسيتين:

الطريقة الأولى: طريقة المقاييس المرجعية أحادية الجانب Unilateral (covert) Benchmarking

وفى ظل هذه الطريقة تقوم المنشأة بصفة مستقلة بجمع البيانات اللازمة عن منشأة ما أو أكثر من المنشآت التى تعتبر الرائدة فى مجال الصناعة، وعادة ما يتم جمع هذه المعلومات من مصادرها الرسمية، وفى جمهورية مصر العربية يمكن جمع هذه المعلومات من خلال النشرات التى يصدرها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء أو النشرات التى يصدرها الاتحاد العام للصناعات وغيرهما من المصادر الرسمية، وعلى المستوى الدولى يمكن جمع المعلومات عن أفضل الممارسات عن طريق قواعد البيانات الدولية، مثل تلك التى تتبع مركز الجودة والإنتاجية الأمريكى أو معهد المحاسبين الإداريين.

الطريقة الثانية: طريقة المقاييس المرجعية التعاونية Cooperative Benchmarking

وفىها تتم المشاركة فى المعلومات من خلال اتفاقيات متبادلة، وتشتمل هذه الطريقة على ثلاثة طرق فرعية:

١- طريقة المقاييس المرجعية المعتمدة على قاعدة البيانات Data Base Benchmarking

يتم فى ظل هذه الطريقة تخصيص قاعدة بيانات خاصة بالمقاييس المرجعية، تضم كافة البيانات والمعلومات التى تساعد على تطبيق المقاييس المرجعية بين المنشآت المختلفة، وفى ظل هذه الطريقة تدفع المنشأة مقابل ما لإمكانية الدخول على هذه القاعدة والحصول على المعلومات اللازمة من خلال خبراء مسئولياتهم تجميع ومراجعة المعلومات قبل توفيرها للمستخدمين، وجدير بالذكر أنه فى ظل هذه الطريقة لا يوجد اتصال مباشر بين المنشآت بعضها البعض كما لا يتم الكشف عن مصادر البيانات، ومن قواعد البيانات المستخدمة فى هذا الصدد قاعدة بيانات مركز التحسين المستمر (CIC) التابع لمعهد المحاسبين الإداريين.

(١) - Atkinson, A.A., R. Banker, R. S. Kaplan, and S.M. Young., *Op.cit.* , pp. 632-633.  
- Elnathan, D., W. Lin, and M. Young., *Op.cit.*, pp. 43-44.

### ٢- طريقة المقاييس المرجعية للطرف الثالث غير المباشر Indirect/ Third Party Benchmarking

وفيها يتم الاستعانة بمستشار خارجي لديه اتصالات وعلاقات متبادلة مع العديد من المنشآت ويتولى عملية توصيل ونقل المعلومات بين المنشآت بعضها البعض، ومن أمثلة الشركات والمكاتب الاستشارية التي تعمل في هذا المجال والتي لديها مجموعات من المنشآت تقوم بعمل مقاييس مرجعية على أساس منتظم Andersen consulting, Deloitte and Touche, A.T. Kearny.

### ٣- طريقة المقاييس المرجعية الجماعية Group Benchmarking

في إطار هذه الطريقة يجتمع المشاركون في برامج المقاييس المرجعية مع بعضهم البعض، ويتم مناقشة الطرق والأساليب والممارسات وتوضيح الاستراتيجيات المشتركة، ولعل أبرز الأمثلة على تطبيق واستخدام هذه الطريقة ما قامت به شركة Xerox، حيث قامت بتجميع عدد من المنشآت وتم التنسيق فيما بينها للقيام بالمقاييس المرجعية.

هذا ويرى الباحث أن الطريقة الوحيدة من الطرق السابقة التي تنطوي على اتصال واحتكاك مباشر بين شركاء المقاييس المرجعية هي طريقة المقاييس المرجعية الجماعية، ومع ذلك يلاحظ أن هذه الطريقة قد لا تناسب بعض المنشآت خصوصاً تلك المنشآت التي تزداد حدة المنافسة فيما بينها، كما يرى الباحث أن طريقة المقاييس المرجعية أحادية الجانب لا تقدم الكثير في مجال جمع المعلومات والتعرف على الأساليب الحديثة والمبتكرة، أما المقاييس المرجعية المعتمدة على قاعدة البيانات فإنها تناسب الكثير من المنشآت خصوصاً المنشآت ذات مستوى الأداء العادي أو الضعيف والتي ليس لديها عوامل جذب تمكنها من الدخول في شراكة مع المنشآت الأخرى في مجال تطبيق المقاييس المرجعية، ومع ذلك يؤخذ على طريقة المقاييس المرجعية المعتمدة على قاعدة البيانات أنها تتيح المعلومات فقط ولا تكشف عن كيفية استخدام تلك المعلومات، الأمر الذي يجعل هذه الطريقة أقل فعالية من طريقة المقاييس المرجعية للطرف الثالث غير المباشر.

وعموماً فإن اختيار المنشأة للطريقة الملائمة لجمع البيانات والمشاركة في المعلومات يعتمد بشكل أساسي على التكلفة والعائد، لذا فالأمر يتطلب من المنشأة دراسة تكلفة وعائد كل طريقة من الطرق المتاحة لها واختيار الطريقة الملائمة لها في ضوء ظروفها.

### (ج) اختيار الشركاء<sup>(١)</sup>

يعتمد اختيار شركاء المقاييس المرجعية على مجموعة من العوامل، يتعلق بعضها بحجم وعدد هؤلاء الشركاء، كما يتعلق البعض الآخر بالوضع النسبي للشركاء في مجال الصناعة ودرجة الثقة المتبادلة بين الشركاء، ويتناول الباحث فيما يلي هذه العوامل بشئ من التفصيل.

#### ١ - حجم الشركاء

يعتمد حجم شركاء المقاييس المرجعية بدرجة أساسية على مجال تطبيق المقاييس المرجعية، فعلى سبيل المثال إذا كانت إحدى المنشآت ترغب في تفهم طبيعة منشأة كبيرة الحجم ذات أقسام متعددة وتتعامل مع عدد كبير من الموردين ولديها العديد من العملاء، في هذه الحالة تقوم المنشأة بالبحث عن شركاء المقاييس المرجعية في ضوء اعتبارات حجم المنشأة.

#### ٢ - عدد الشركاء

أوضحت الدراسات أن شركاء المقاييس المرجعية يستفيدون من زيادة عدد المشتركين في تطبيق المقاييس المرجعية، ومع ذلك يترتب على زيادة عدد شركاء المقاييس المرجعية مشاكل متعلقة بالتنسيق بين المشتركين ومدى درجة الإفصاح عن المعلومات، من ناحية أخرى يمكن القول أن التغيرات الحالية التي تشهدها بيئة الأعمال سوف تشجع عدداً كبيراً من المنشآت على تطبيق المقاييس المرجعية، فزيادة حدة المنافسة والتقدم الهائل في تكنولوجيا تشغيل المعلومات سيؤدي إلى زيادة عوائد ومنافع تطبيق المقاييس المرجعية مقارنة بتكاليفها.

وفي هذا الصدد أوضح Elnathan and Kim أنه كلما زاد حجم وعدد شركاء المقاييس المرجعية كلما أصبحت عملية التعلم أكثر كفاءة وزادت كفاءة تكنولوجيا تشغيل المعلومات وانخفضت تكاليف تطبيق المقاييس المرجعية<sup>(٢)</sup>.

(١) - Ibid., pp. 630-631.

- Ibid., pp. 44-45.

(٢) Elnathan, D., and O. Kim, "Partner Selection and Group Formation in Co-operative Benchmarking", *Journal of Accounting and Economics* ., 1995, pp. 345-364.

### ٣٠- الوضع النسبي للشركاء في مجال الصناعة

أثبتت الدراسات أن المنشآت حديثة العهد في الصناعة والمنشآت التي انخفض مستوى أدائها هي المنشآت الأكثر بحثاً وسعيًا نحو تطبيق المقاييس المرجعية، ومع ذلك فإن المنشآت الرائدة قد تلجأ أيضاً إلى تطبيق المقاييس المرجعية بسبب التزامها بفلسفة التحسين والتطوير المستمر.

وفيما يتعلق بدرجة الثقة المتبادلة بين الشركاء يرى الباحث أن هذا العامل يحكمه قواعد السلوك الأخلاقي التي تبرم بين شركاء المقاييس المرجعية، كما يرى الباحث أيضاً أن هناك اعتبارات أخرى تحكم اختيار شركاء المقاييس المرجعية منها نوع المقاييس المرجعية التي ترى المنشأة ضرورة تطبيقه، مدى رغبة الشركاء في المشاركة وتبادل المعلومات وما إذا كان هناك منافع متبادلة. وجدير بالذكر أن شركاء المقاييس المرجعية ليس بالضرورة أن ينتموا إلى نفس نوع الصناعة، فالأمر يعتمد بدرجة أساسية على مجال تطبيق المقاييس المرجعية ونوع المقاييس المرجعية الواجب التطبيق.

### ٣/٨/١ المجموعة الثالثة: متغيرات النتيجة Outcome Variables

قرار تطبيق المقاييس المرجعية- شأنه شأن أى قرار- يتخذ في ضوء التكلفة والعائد، فإذا كانت المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف المتوقعة في هذه الحالة قد ترى المنشأة أفضلية تطبيق المقاييس المرجعية، وتنطوي هذه المجموعة على المتغيرات التالية: (١)

#### (أ) المنافع

يتطلب تحقيق أهداف تطبيق المقاييس المرجعية وجود مجموعة من مقاييس الأداء، هذه المقاييس يمكن تصنيفها إلى مقاييس مالية ومقاييس غير مالية والتي تنقسم بدورها إلى مقاييس كمية غير مالية ومقاييس نوعية غير مالية. ومن أمثلة المقاييس المالية خفض التكلفة وزيادة المبيعات وزيادة الدخل، أما المقاييس الكمية غير المالية فإنها تشمل تحسين الجودة، زيادة الحصة في النصيب السوقى، في حين تتضمن المقاييس النوعية غير المالية تحسين التعاون والتنسيق بين

الإدارات، فهم أفضل للعمليات، زيادة التحفيز، التغير في قرارات العاملين. هذا وقد أوضح Baretta, et al. أن مقاييس الأداء يجب أن تركز على عمليات وأنشطة المنشأة التي تولد قيمة، فكل مؤشر من مؤشرات الأداء يستمد أهميته من أثره المحتمل على عمليات المنشأة.<sup>(١)</sup>

### (ب) التكاليف

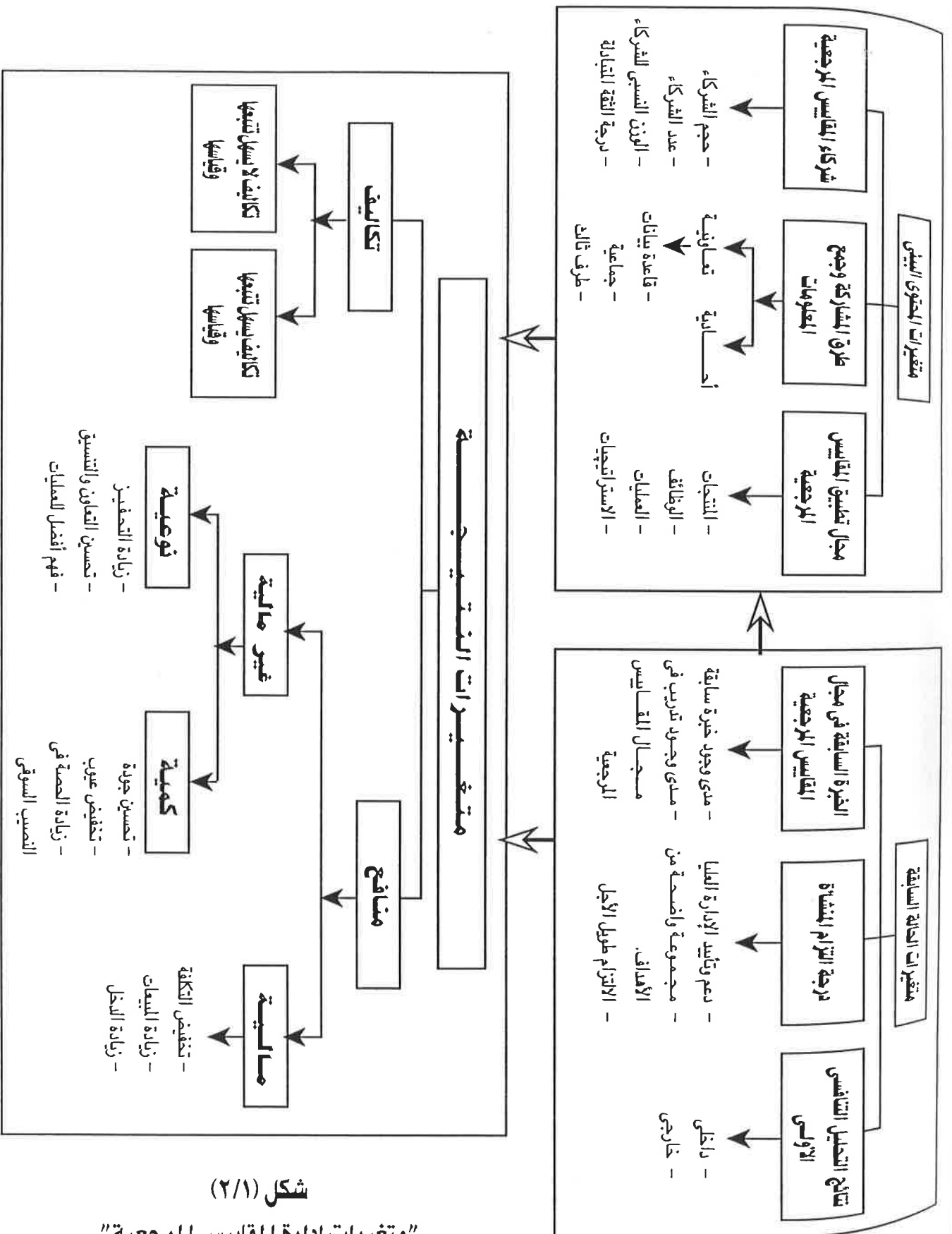
في مجال تكاليف تطبيق المقاييس المرجعية يمكن التمييز بين نوعين من التكاليف، النوع الأول: تكاليف يسهل تتبعها وقياسها وهي تشمل جميع التكاليف المرتبطة بتطبيق المقاييس المرجعية، مثل تكاليف الفريق الذي يتولى تنفيذ المقاييس المرجعية، تكاليف المكاتب والهيئات الاستشارية، تكاليف الاشتراك في قواعد البيانات وغيرها. أما النوع الثاني: فيتضمن التكاليف التي لا يسهل تتبعها وقياسها، مثل مقاومة التغيير من قبل العاملين.

هذا ويمكن توضيح متغيرات إدارة المقاييس المرجعية في الشكل التالي:

---

Baretta, S., A. Dossi, and H. Grove., "Methodological Strategies for Benchmarking Accounting (<sup>١</sup>) Process", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 5, No. 3, 1998, p. 167.





شكل (٢/١)

"متغيرات إدارة المقاييس المرجعية"

### ٩/١ خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية

خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية تم نمذجتها فى أشكال عديدة بواسطة المنشآت الممارسة والمكاتب الاستشارية والجهات المتخصصة والباحثين، هذه النماذج تختلف اختلافاً بسيطاً عن بعضها البعض فهناك خطوات ومراحل عامة. وفى الجزء التالى يتناول الباحث بالدراسة والتحليل بعض النماذج التى توضح خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية.

#### ١/٩/١ نموذج Spendolini

طبقاً لما جاء فى دراسة Elnathan, et al. فقد قام Spendolini بدراسة (٢٤) نموذجاً لتطبيق المقاييس المرجعية، وتوصل إلى أن هناك خمس مراحل لتطبيق المقاييس المرجعية<sup>(١)</sup>.

- المرحلة الأولى: تحديد الأنشطة أو الوظائف التى سيتم القيام بمقاييس مرجعية لها.
- المرحلة الثانية: تكوين فريق المقاييس المرجعية.
- المرحلة الثالثة: تحديد شركاء المقاييس المرجعية.
- المرحلة الرابعة: التحليل الموسع للمنشأة وأنشطتها وجمع وتحليل البيانات عن المدخلات والمخرجات والتدفقات والتكاليف، وتحديد فجوة الأداء بمقارنة الأداء الجالى للمنشأة مع أفضل الممارسات، ووضع الأهداف الوظيفية وتحديد الممارسات الجديدة التى يجب تطبيقها ونطاق التغيير الذى تتطلبه وأهداف التكلفة والجدول الزمنية للتنفيذ.
- المرحلة الخامسة: اتخاذ إجراءات تحسين العمليات.

#### ٢/٩/١ نموذج Moen and Andersen<sup>(٢)</sup>

قام الباحثان Moen and Andersen بتحليل (٦٠) نموذجاً لتطبيق المقاييس المرجعية، وقاما بتصميم نموذج يصف الخطوات والمراحل التى يجب إجراؤها عند تطبيق المقاييس المرجعية، يتضمن هذا النموذج المراحل والخطوات التالية:

(١) Elnathan, D., W. Lin., and M. Young., *Op.cit.*, p. 39.

(٢) Andersen, B., and R.M. Meon., "Integrating Benchmarking and Poor Quality Cost Measurement for Assisting the Quality Management Work", *Benchmarking: an international Journal*, Vol. 6, 1999, pp. 293-294.

#### أ- مرحلة التخطيط

يتم فيها تحديد مجال تطبيق المقاييس المرجعية اعتماداً على عوامل النجاح الرئيسية للمنشأة، تكوين فريق المقاييس المرجعية، وضع معايير أداء للعمليات.

#### ب- مرحلة البحث عن شركاء المقاييس المرجعية

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الدراسة، فتحديد المنشآت التي تمارس أفضل العمليات ليس بالأمر اليسير.

ويرى الباحث أنه في هذه المرحلة بجانب الاعتماد على خبرة المنشأة يمكن الاستعانة بالمكاتب الاستشارية والجهات المتخصصة في مجال المقاييس المرجعية.

#### ج- مرحلة جمع البيانات

تتضمن هذه المرحلة الفهم الجيد لممارسات ومستويات الأداء في المنشآت المشاركة في الدراسة، وتوثيق ممارسات وعمليات الشركاء بنفس الطريقة المتبعة في المنشأة محل الدراسة.

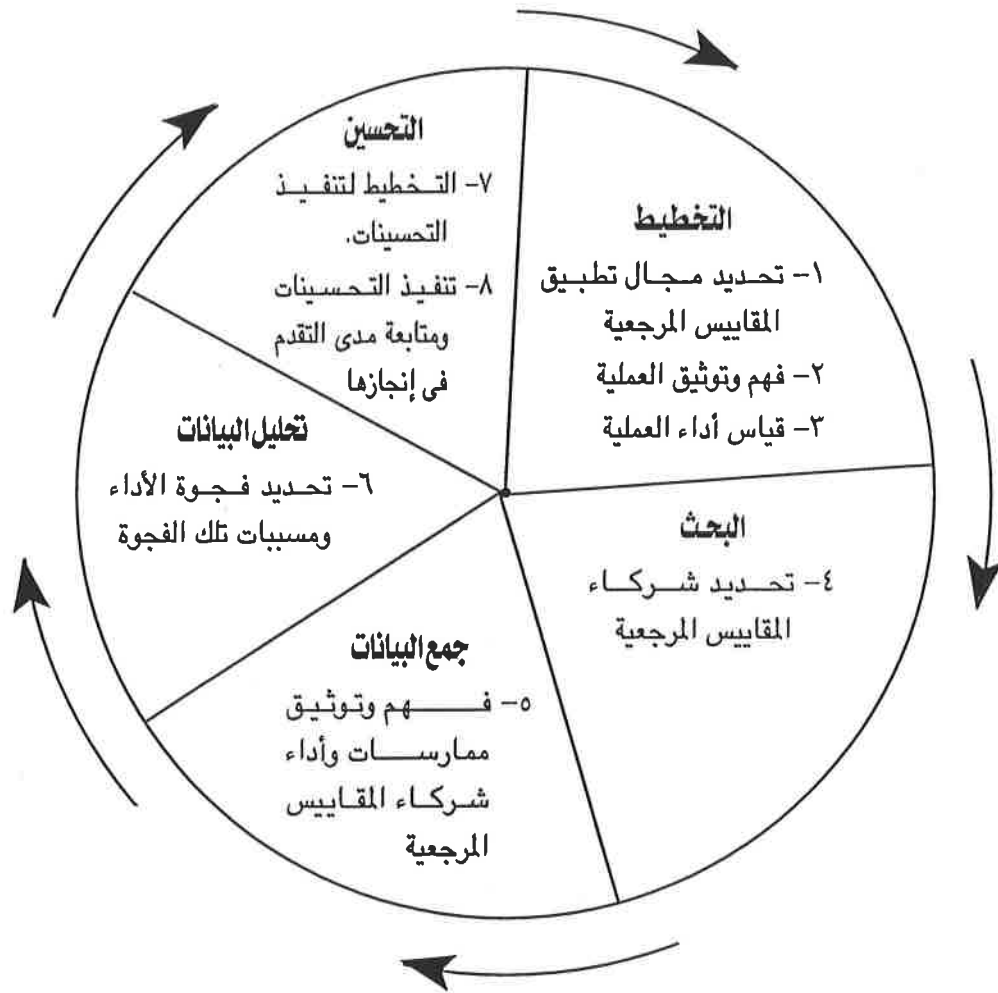
#### د- مرحلة التحليل

وفي هذه المرحلة يتم تحديد فجوة الأداء، ومسببات تلك الفجوة، ووضع أهم المقترحات اللازمة لتحسين العمليات.

#### هـ- مرحلة التحسين

وتنطوي هذه المرحلة على تحديد كيفية تنفيذ التحسينات ووضعها موضع التنفيذ ومتابعة مدى التقدم في إنجازها.

هذا وقد عبر الباحثان Moen and Andersen عن الخطوات والمراحل السابقة في الشكل التالي:



شكل (٣/١)

### "دورة تطبيق المقاييس المرجعية"

٣/٩/١ نموذج Greengard<sup>(١)</sup>

قام Creengard بوصف نموذج المقاييس المرجعية المستخدم في شركات Xerox والتي تعتبر الشركة الرائدة في مجال تطبيق المقاييس المرجعية، ويسمى هذا النموذج بنموذج شركة Xerox ذو العشر خطوات، ويتبع هذا النموذج العديد من المنشآت مثل شركة Good Year وشركة North West Water Warrington، وتمثل خطوات هذا النموذج فيما يلي:-

- تحديد ما الذي يجب القيام به بمقاييس مرجعية له.

- تحديد المنشآت المقارنة.

- تحديد طريقة جمع البيانات والحصول عليها.
- تحديد مستويات الأداء الحالية.
- مشروع مستويات الأداء المستقبلية.
- الاتصال بشركاء المقاييس المرجعية والحصول على الموافقة بشأن المشاركة.
- وضع الأهداف الوظيفية.
- إعداد خطط التحسينات.
- تنفيذ التحسينات ومتابعة مدى التقدم فى إنجازها.
- تقييم مدى الاستجابة للمقاييس المرجعية.

#### ٤/٩/١ نموذج Morling and Tanner<sup>(١)</sup>

اعتمد Morling and Tanner فى تحديد خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية على المدخل الذى اتبعه مركز الجودة والإنتاجية الأمريكى (APQC). ويقوم نموذج Morling and Tanner على أساس الخطوات الرئيسية التالية:-

- تكوين فريق المقاييس المرجعية وتدريبه.
- القيام ببحث مبدئى.
- تحديد ما الذى يجب القيام بمقاييس مرجعية له.
- إعداد قائمة استقصاء وإرسالها للمنشآت التى ينتظر مشاركتها.
- تحليل نتائج قوائم الاستقصاء.
- اختيار الشركاء.
- زيارة الشركاء.
- تحليل البيانات التى تم تجميعها أثناء زيارة الشركاء واستنتاج الممارسات الجيدة.
- إعداد مقترحات التحسين.
- إعداد التقرير النهائى.

---

<sup>(١)</sup> Morling, P. and S. Tanner, "Benchmarking a public service Business Management System", *Total Quality Management*, Vol. 11, iss 4/6, July 2000, p. 416.

كما أوضح الباحثان أن الاهتمام الكافى بالتخطيط لمشروع المقاييس المرجعية ووضع نظام للقيام بالدراسة يعظم من نجاح المشروع، كما يساهم الاتصال والعلاقات الشخصية مع الشركاء فى فاعلية المشاركة وبالتالى نجاح مشروع المقاييس المرجعية، وكلما أمكن زيارة الشركاء وإجراء محادثات مباشرة كلما زادت فاعلية عملية تجميع البيانات وزادت كفاءة عملية التعلم.

#### ٥/٩/١ نموذج Andersen<sup>(١)</sup>

قدم Andersen تحليلاً تفصيلياً لخطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية، يقوم هذا التحليل على الخطوات والمراحل التالية:

##### أ- مرحلة التخطيط

وتتضمن هذه المرحلة أربعة أنشطة رئيسية وهى:

- اختيار مجال تطبيق المقاييس المرجعية.
- تكوين فريق المقاييس المرجعية.
- فهم وتوثيق العملية التى سوف يتم القيام بمقاييس مرجعية لها.
- إعداد مقاييس أداء للعملية.

وعند اختيار مجال تطبيق المقاييس المرجعية يجب أن يؤخذ فى الاعتبار مدى تأثير مجال التطبيق على عوامل النجاح الرئيسية فى المنشأة، ومدى أهمية مجال التطبيق بالنسبة للوظائف الرئيسية فى المنشأة. كما يرى Kenneth, at al. ضرورة الاهتمام بمدى تأثير مجال التطبيق على تميز الخدمة التى تقدمها المنشأة، ومدى قابلية مجال التطبيق للتحسين والتأكد من عدم وجود معوقات جوهرية لإجراء التحسينات اللازمة.<sup>(٢)</sup>

ويضيف Elmuti, et al. ضرورة الأخذ فى الاعتبار ما إذا كان مجال تطبيق المقاييس المرجعية سوف يؤدي إلى خلق نتائج إيجابية للمنشأة مع التركيز على توقعات ورغبات العملاء.<sup>(٣)</sup>

وفيما يتعلق بفريق المقاييس المرجعية الذى سيعهد إليه التنفيذ يرى Andersen أن عدد

Andersen, B., *Op.cit.*, pp. 291-294.

Kenneth, A., J. R. Bruder, and M. Edward, *Op.cit.*, p. 9.

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., *Op.cit.*, p. 15.

(١)

(٢)

(٣)

أفراد هذا الفريق يعتمد بشكل أساسى على مجال ونطاق تطبيق المقاييس المرجعية، كما يعتمد أيضاً على الموارد المتاحة، كما يرى Elmuti, et al. أنه يجب اختيار أعضاء هذا الفريق من مختلف المجالات الوظيفية فى المنشأة، مع التأكيد على ضرورة التعاون الوثيق والتنسيق الفعال بين أعضاء الفريق، ويقترحون تقسيم فريق المقاييس المرجعية إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم الفريق الرئيسى Lead Team ومسئوليتها حفظ وتدعيم الالتزام بالمقاييس المرجعية فى جميع أنحاء المنشأة، المجموعة الثانية ويطلق عليها فريق الإعداد Preparation Team وهى التى تتولى التحليل التفصيلى، أما المجموعة الثالثة فهى فريق الزيارة Visit Team وهى التى يعهد إليها بزيارة شركاء المقاييس المرجعية.

وبالنسبة لإعداد مقاييس الأداء فإن هذه الخطوة من الأهمية بمكان حيث أنها تمكن فريق المقاييس المرجعية من تحديد مستويات الأداء الحالية والتى سوف يتم مقارنتها بشركاء المقاييس المرجعية، وفى ضوءها يتم تحديد إمكانيات التحسين. وفى هذا الصدد أوضح Kbarbanda أن المحاسب الإدارى يقوم بالدور الرئيسى فى تحديد مقاييس الأداء الملائمة وكيفية تطبيقها والاستفادة منها.<sup>(١)</sup>

## ب- مرحلة البحث

تتضمن هذه المرحلة ما يلى:

- إعداد قائمة بالمنشآت التى لديها أفضل الممارسات والتى يمكن القيام معها بمقاييس مرجعية.

- اختيار الشريك أو الشركاء.

- الاتصال بالشريك أو الشركاء والحصول على الموافقة بشأن القيام بالمقاييس المرجعية.

هذا ويلاحظ أنه لا يتم القيام بهذه المرحلة فى حالة تطبيق المقاييس المرجعية الفردية أو المقاييس المرجعية المعتمدة على قاعدة البيانات، وفى ظل المقاييس المرجعية الفردية يتم جمع البيانات بصفة مستقلة دون الاتصال بالمنشآت الأخرى، وغالباً ما يتم جمع هذه البيانات من مصادرها الرسمية، أما فى ظل المقاييس المرجعية المعتمدة على قاعدة البيانات فيتم التعرف على أفضل الممارسات والحصول على البيانات اللازمة عن طريق دفع مقابل ما للجهة المؤسسة لقاعدة البيانات.

(١) Kbarbanda, M., "Benchmarking: Making it Work", CMA Magazine , March 1993, p. 31.

### ج- مرحلة جمع البيانات

تدور هذه المرحلة حول فهم ممارسات الشركاء وتوثيق هذه الممارسات بنفس الطريقة التي اتبعت عند توثيق ممارسات المنشأة محل الدراسة في مرحلة التخطيط، وتغطي هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تقييم احتياجات المعلومات ومصادر تلك المعلومات.
- اختيار الطريقة والأداة الملائمة لجمع البيانات والمعلومات.
- استخلاص وجمع البيانات.

ويرى الباحث أن هذه المرحلة هي بداية إدراك فريق المقاييس المرجعية لمدى التحسينات المتاحة.

### د- مرحلة تحليل البيانات

بعد جمع البيانات والمعلومات عن ممارسات الشركاء يتم تحليل هذه البيانات بغرض تحديد مقترحات التحسين، وتتضمن مرحلة التحليل الخطوات التالية:

- فرز البيانات والمعلومات التي تم تجميعها.
- رقابة جودة البيانات والمعلومات بهدف التأكد من دقتها وخلوها من الأخطاء.
- تسوية البيانات Normalize the data بمعنى إعادة تقييم البيانات في ضوء ظروف المنشأة محل الدراسة مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة على اتجاه تلك البيانات سواء كانت تلك العوامل اقتصادية أو سوقية أو سياسية أو تنظيمية.
- تحديد الفجوة في مستويات الأداء.
- تحديد مسببات تلك الفجوة.

### هـ- مرحلة التنفيذ

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تلخيص إجراءات التحسين في ضوء أفضل الممارسات.
- وضع أهداف التحسينات.



- تنفيذ التحسينات ومتابعة مدى التقدم فى إنجازها.
- كتابة التقرير النهائى بشأن تطبيق المقاييس المرجعية.

فى إطار تنفيذ المقاييس المرجعية يرى Fitz أنه يجب التأكد مما إذا كان تطبيق المقاييس المرجعية سوف يضيف قيمة إيجابية بالنسبة للمنشأة وعملائها، ولذا يجب دراسة كيف تم تحسين العمليات، وما هى نتائج ومنافع التحسين بالنسبة للمنشأة، وهل النتيجة النهائية إيجابية بالنسبة للعميل، فعلى سبيل المثال يترتب على تحسين عملية إعداد الفواتير تخفيض الأخطاء وبالتالي سينعكس أثر ذلك على سهولة مراجعة الفاتورة من قبل العميل وسهولة عملية الدفع بجانب تحسين أرصدة المنشأة.<sup>(١)</sup>

وفى هذا الصدد أشار Berretta, et al. إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تنفيذ المقاييس المرجعية.<sup>(٢)</sup>

#### (أ) عوامل بيئية:

وتشتمل على العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، حيث يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند تنفيذ الممارسات الجديدة التى أسفر عنها برنامج المقاييس المرجعية التشريعات القانونية والضريبية، كما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار بيئة الصناعة والتطور التكنولوجى السائد.

#### (ب) الهيكل الاستراتيجى:

ويتضمن مدى جودة العلاقات مع العملاء والموردين والمنافسين والهيئات والجهات المنظمة لبيئة الأعمال.

#### (ج) الهيكل التنظيمى:

وينطوى على مدى اتباع سياسات المركزية أو اللامركزية، وخطوط السلطة والمسئولية، ومدى كفاءة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية السائدة، ونظم الحوافز ونظم التقارير.

Fitz, E.J., *Op.cit.* , p. 32.

(١)

Berretta, S., A. Dossi, and H. Grove, *Op.cit.* , pp. 178-180.

(٢)

هذا ويرى الباحث أن تطبيق المقاييس المرجعية قد لا ينتهى بنقل أفضل الممارسات وتنفيذها كما هي مطبقة فى المنشآت الأخرى، فالأمر أعقد من ذلك حيث يجب توفير أفضل الممارسات وتنفيذها فى ضوء ظروف وبيئة المنشأة محل الدراسة، فالمهم هو تحسين العمليات عما كانت عليه قبل تطبيق المقاييس المرجعية وأن يكون هذا التحسين مدعماً لعوامل النجاح الرئيسية فى المنشأة.

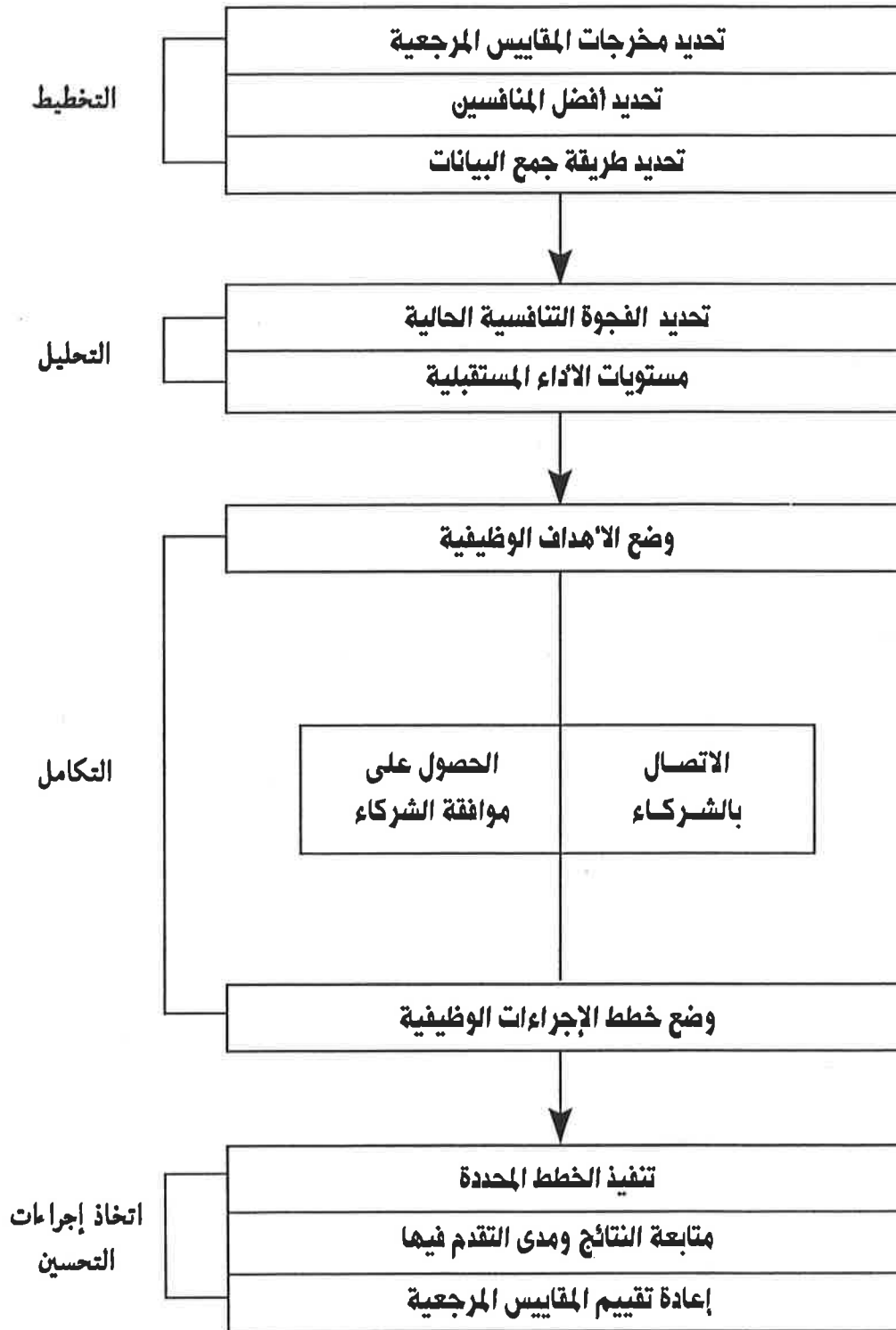
#### ٦/٩/١ نماذج المقاييس المرجعية فى بعض المنشآت

اعتمد Zairi فى تحديد خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية على منهج دراسة الحالة، حيث قام بدراسة العديد من المنشآت التى تطبق المقاييس المرجعية ووصف النموذج المستخدم فى كل منشأة، ومن هذه النماذج ما يلى:

#### ١/٦/٩/١ نموذج المقاييس المرجعية فى شركة Kodak<sup>(١)</sup>

استخدمت شركة Kodak المقاييس المرجعية فى العديد من المجالات مثل جودة المنتجات، التحليل المالى، تحليل النصيب السوقى، ويقوم نموذج المقاييس المرجعية المتبع فى الشركة المذكورة على أساس الخطوات والمراحل الموضحة فى الشكل التالى:

<sup>(١)</sup> Zairi, M., "Effective Benchmarking Learning from the Best", Chapman and Hall, London, 1996, pp. 37-43.

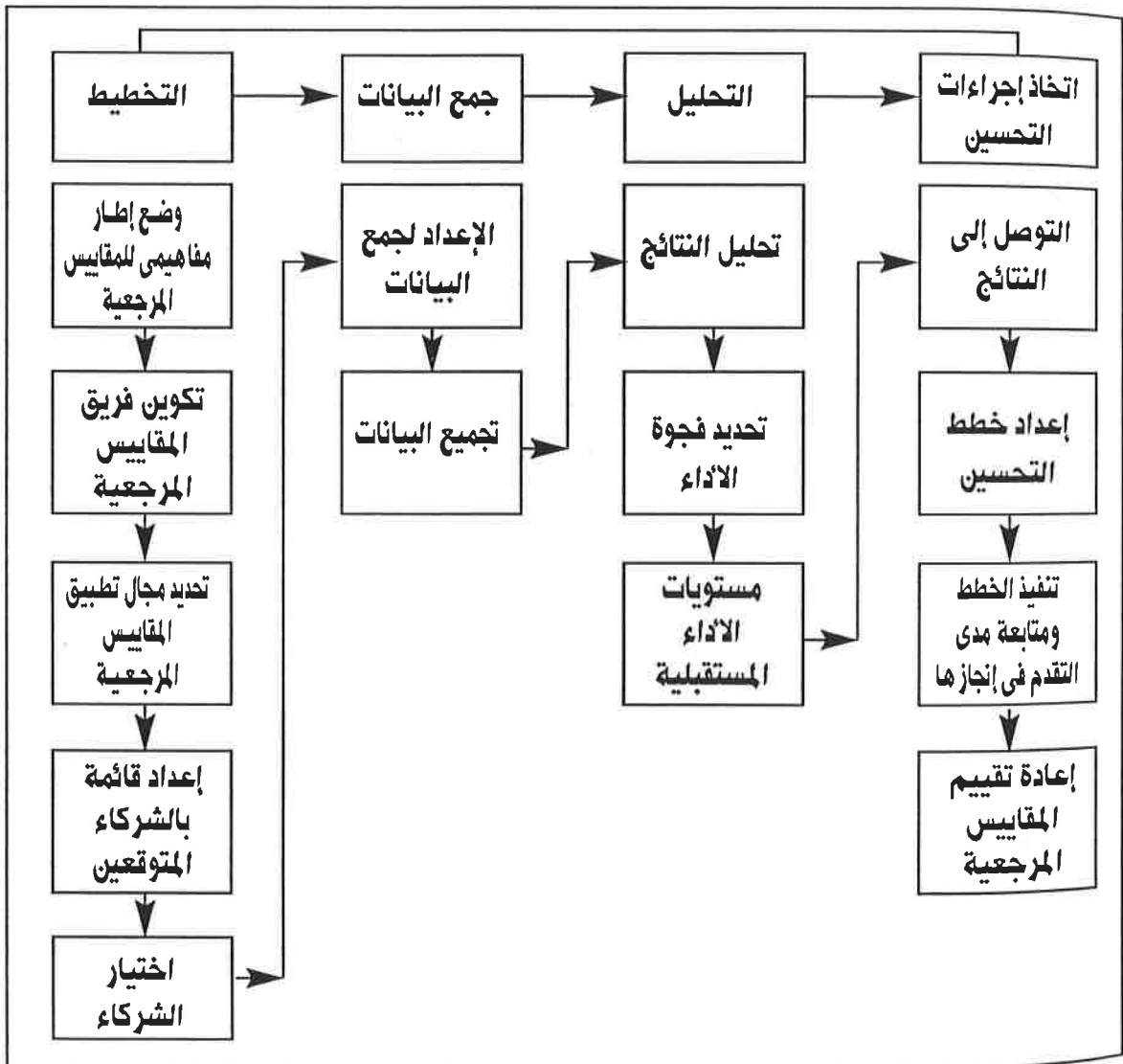


شكل (٤/١)

"خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية  
في شركة Kodak"

## ٢/٦/٩/١ نموذج المقاييس المرجعية في شركة IBM<sup>(١)</sup>

يعتمد نموذج المقاييس المرجعية المستخدم في شركة IBM على المدخل المتبع في كل من شركة Xerox وشركة AT & T، وقد أدى استخدام المقاييس المرجعية في شركة IBM إلى توصيل الشركة إلى أفكار جديدة بشأن تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وإشباع رغبات العملاء، ويمكن توضيح خطوات ومراحل نموذج المقاييس المرجعية المتبع في شركة IBM في الشكل التالي:



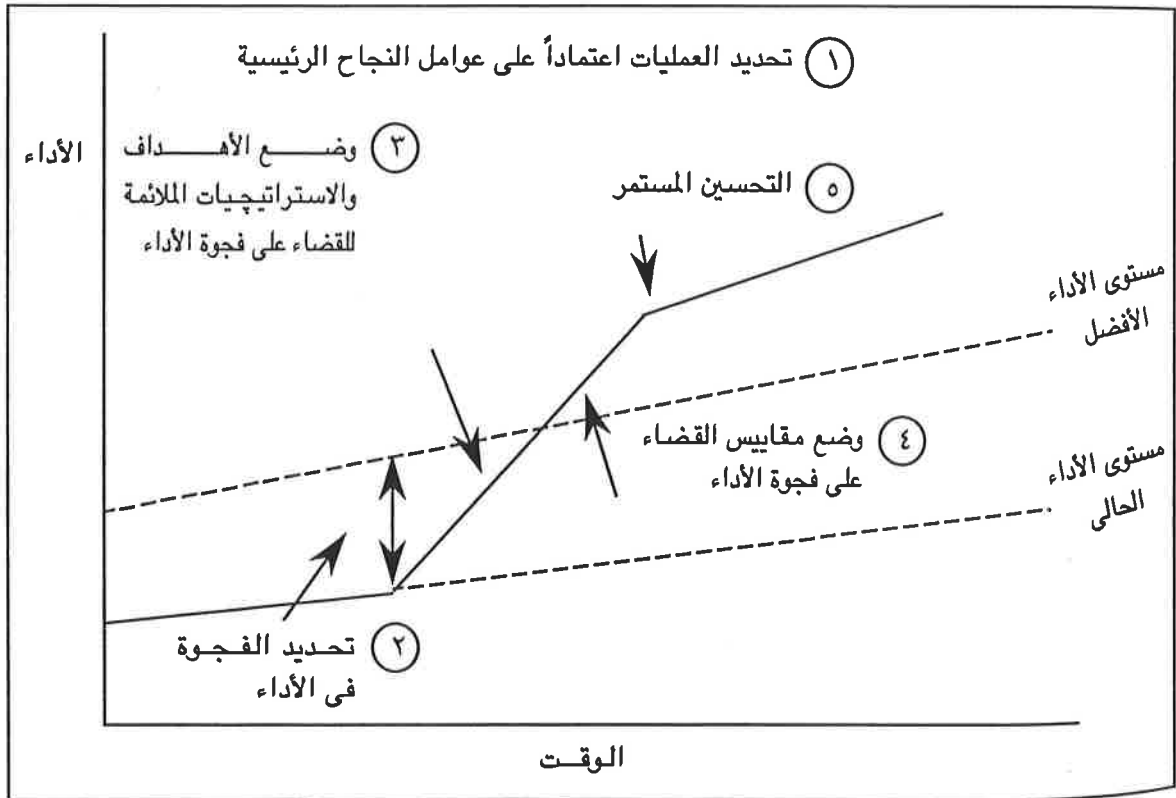
شكل (٥/١)

"خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية في شركة IBM"

### ٢/٦/٩/١ نموذج المقاييس المرجعية فى شركة Shorts (١)

بدأت شركة Shorts قبل تطبيق المقاييس المرجعية بتعريف موظفيها ماهية المقاييس المرجعية ودواعى الحاجة إليها والفوائد التى تعود على المنشأة من تطبيقها، حيث تؤمن شركة Shorts بأن أفضل طريقة للتغيير والتحديث هى مشاركة العاملين فى مشروعات التغيير وتشجيعهم على التعرف على الطرق والأساليب الحديثة لأداء الأعمال وأهمية اتباع مثل هذه الطرق والأساليب.

وقد استخدمت شركة Shorts العديد من أنواع المقاييس المرجعية فى المجالات الوظيفية المختلفة، ويقوم نموذج المقاييس المرجعية المستخدم فى شركة Shorts على المدخل المستخدم فى شركة Xerox بعد إجراء بعض التعديلات الملائمة لظروف شركة Shorts ومجال تطبيق المقاييس المرجعية، ويمكن توضيح خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية المتبعة فى شركة Shorts فى الشكل التالى:

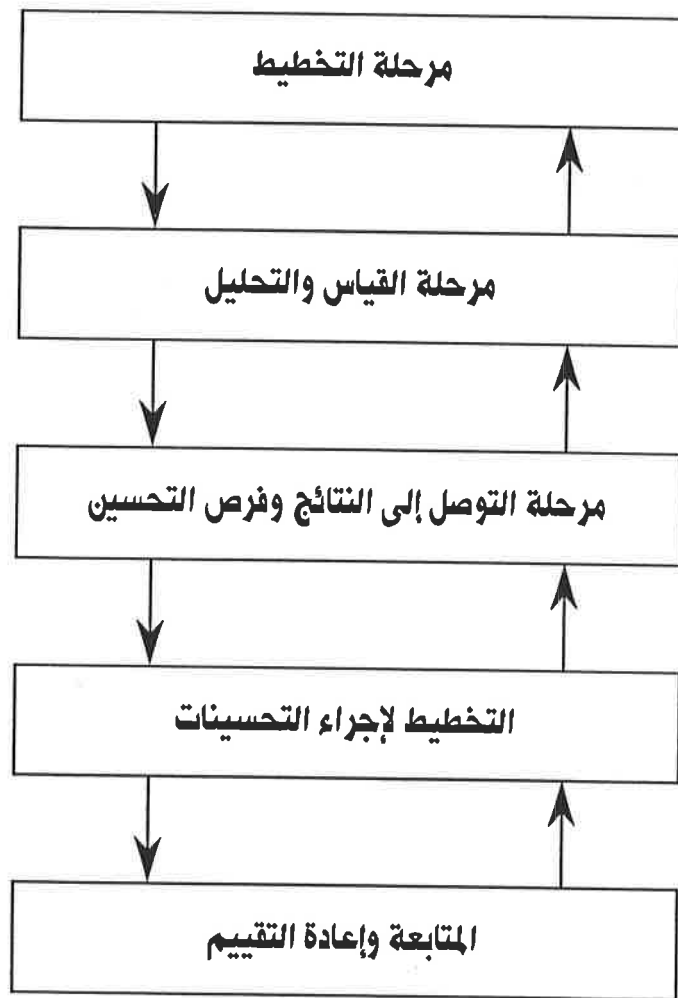


شكل (٦/١)

"خطوات ومراحل تطبيق المقاييس المرجعية فى شركة Shorts"

#### ٤/٦/٩/١ نموذج المقاييس المرجعية فى شركة Rover<sup>(١)</sup>

فى منتصف الثمانينيات من القرن الماضى أدركت شركة Rover أنه لابد من الحاجة إلى التغيير لمواكبة التطورات العالمية، ولذا فقد استخدمت شركة Rover المقاييس المرجعية كأداة للتطوير والتحسين المستمر، ويقوم نموذج المقاييس المرجعية المستخدم فى شركة Rover على أساس المراحل العامة التالية:



شكل (٧/١)

"مراحل تطبيق المقاييس المرجعية فى شركة Rover"

استناداً إلى ما سبق يرى الباحث أن النظرة التحليلية للنماذج السابقة التي أوردها الكتاب والباحثون تسفر عن أن هناك خطوات رئيسية يتم اتباعها في جميع نماذج المقاييس المرجعية، فعلى الرغم من أن النماذج السابقة انطوت على عدة خطوات مختلفة إلا أن هناك اتفاقاً على جوهر هذه الخطوات، ففي جميع الحالات يتم تحديد مجال تطبيق المقاييس المرجعية وتكوين فريق المقاييس المرجعية وتحديد شركاء المقاييس المرجعية، ثم جمع البيانات وتحليلها واستخدام النتائج كأساس لتحسين عمليات وممارسات المنشأة ومحاولة الوصول إلى الأداء الأفضل.

هذا ويرى Elmuti, et al. أن هناك متطلبات رئيسية لنجاح تطبيق المقاييس المرجعية، تتمثل أهم تلك المتطلبات فيما يلي: (١)

- الاهتمام والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الفهم الجيد لعمليات المنشأة ومتطلبات التحسين.
- الرغبة في المشاركة في المعلومات مع شركاء المقاييس المرجعية.
- الرغبة في التغيير وتطبيق الأفكار الجديدة.
- النظر للمقاييس المرجعية على أنها عملية مستمرة وليست مشروع وقتي.
- ربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية.
- تكامل المعلومات المالية وغير المالية بطريقة يمكن استخدامها بواسطة الإدارة والعاملين.

وأضاف Tierney (٢) أن التطبيق الناجح للمقاييس المرجعية يتطلب التزام كافة المستويات الإدارية والعاملين بمشروع المقاييس المرجعية، بجانب الإدراك الجيد بأن الهدف هو التحسين المستمر طويل الأجل. وأوضح Fitz (٣) أن الالتزام بالوقت والموارد المتاحة يتناسب طردياً مع نطاق تطبيق المقاييس المرجعية، بجانب ذلك يرى Fitz ضرورة توافر مهارات معينة في فريق المقاييس المرجعية، تتعلق هذه المهارات بفنون الاتصال وفنون إجراء المقابلات وكيفية إجراء التحليلات اللازمة. كما أوضح Kenneth, et al. (٤) أن تطبيق المقاييس المرجعية يتطلب

Elmuti, D., Y. Kathawala, and S. Layed., "Op.cit.", pp. 19-20.

Tierney, R., Op.cit., p. 81.

Fitz, E.J., Op.cit., pp. 30-31.

Kenneth, A., J. R. Bruder, and M. Edward, Op.cit., p. 10.

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

تخطيطاً جيداً، كما يتطلب الاهتمام بتخصيص الموارد والتحليل الدقيق والمتابعة التفصيلية. أما Greengard<sup>(١)</sup> فقد ذكر أن تطبيق المقاييس المرجعية يتطلب فحصاً داخلياً دقيقاً Introspection كما يتطلب التعامل بأمانة Honesty مع شركاء المقاييس المرجعية.

ويضيف الباحث إلى ما سبق أن التطبيق الفعال للمقاييس المرجعية يقتضى أن يكون هناك إطار أو مدخل هيكلي متكامل للتعليم والتطوير. ومن ناحية أخرى يلاحظ أن هناك الكثير من المعوقات التي قد تحد من تطبيق المقاييس المرجعية، يتعلق بعض هذه المعوقات بالتعقيدات التنظيمية، عدم الفهم الجيد لماهية المقاييس المرجعية وأنواعها وخطوات ومراحل تطبيقها، نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة، ويتعلق البعض الآخر بعدم الدعم والتأييد الكافى من قبل الإدارة، ومقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، وعدم الرغبة فى التغيير وتطبيق الأفكار الجديدة.

#### ١٠/١ استقراء تحليلي للدراسات السابقة فى مجال تطبيق المقاييس المرجعية

يتناول الباحث فيما يلى بعض الدراسات السابقة التى تمثل تحليلاً لشواهد عملية لتطبيق المقاييس المرجعية فى منشآت الأعمال.

##### ١/١٠/١ دراسة 1996 Struebing<sup>(٢)</sup>

حاولت هذه الدراسة تتبع مدى إدراك منشآت الأعمال بأهمية المقاييس المرجعية والتغيرات التى طرأت على هذا المفهوم فى الفترة ما بين ١٩٩٢، ١٩٩٥ م، وقد تبين من هذه الدراسة ما يلى:

- فى سنة ١٩٩٢ لوحظ أن ٩٥٪ من المنشآت التى شملتها الدراسة لم يكن لديها معرفة كاملة بكيفية إجراء المقاييس المرجعية، أما فى سنة ١٩٩٥ وجد أن ٧٥٪ من هذه المنشآت زاد إدراكها بأهمية المقاييس المرجعية، وأن ٨١٪ منها قامت بتطبيق المقاييس المرجعية.
- فى سنة ١٩٩٢ أوضحت الدراسة أن مسببات أو محركات المنشآت فى القيام بالمقاييس المرجعية كانت تتمثل فى الرغبة فى خدمة العملاء بشكل أفضل وتحسين الأداء المالى، أما فى سنة ١٩٩٥ أوضحت الدراسة أن أكثر من ٧٥٪ من مشروعات المقاييس المرجعية التى طبقتها المنشآت كانت مدرجة فى الخطة الاستراتيجية للمنشأة.

Greengard, S., *Op.cit.*, p. 63.

(١)

Struebing, L., "Studies Report Benchmarking Best Practices Pays off", *Quality Progress*, Vol. (٢) 29 January 1996, 12.



- فى سنة ١٩٩٥ أوضحت الدراسة أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة متكاملة لتحقيق أهداف المنشأة، وأن أفضل مجالات التحسينات التى تنتج من تطبيق المقاييس المرجعية هى تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

يتضح من هذه الدراسة أن هناك اهتماماً متزايداً من قبل منشآت الأعمال بتطبيق المقاييس المرجعية، ولعل هذا الاهتمام يرجع إلى زيادة الإدراك بأهمية المقاييس المرجعية ومزايا تطبيقها.

#### ٢/١٠/١ دراسة Edward 1996<sup>(٢)</sup>

أوضحت هذه الدراسة أن تطبيق المقاييس المرجعية يمكن أن يساعد البنوك فى تجنب تخفيض حجم أعمالها، حيث يؤدى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة فى مجال المقاييس المرجعية إلى مساعدة المنشأة فيما يلى :

- التعرف على الأفكار الجديدة لتحسين العمليات.
- التعرف على الطرق والإجراءات المستحدثة بواسطة أفضل النظراء، ومحاولة التعلم ومحاكاة هؤلاء النظراء.
- تحسين نظم التقارير.
- المساعدة فى التخطيط على المستوى العام.
- دعم مجالات إدارة الائتمان وإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أفضل مقاييس الكفاءة.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة ركزت على ترغيب البنوك فى تطبيق المقاييس المرجعية عن طريق الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة فى هذا المجال، دون التطرق للطرق الأخرى لتطبيق المقاييس المرجعية والمزايا التى تعود على المنشأة من تطبيقها.

<sup>(١)</sup> Edward, W., "How Benchmarking can help your Bank Avoid down sizing", *Journal of Lending & Credit Risk Management*, V. 78, N. 7, March 1996, pp. 34-38.

٣/١٠/١ دراسة Elnathan, et al. 1996<sup>(١)</sup>

أظهرت هذه الدراسة البعد المحاسبي بوضوح في دائرة المقاييس المرجعية، فقد أشارت الدراسة إلى أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة رئيسية يمكن من خلالها تطوير نظام معلومات المحاسبة الإدارية، وأوضحت الدراسة أنه في إطار المحاسبة الإدارية يمكن استخدام المقاييس المرجعية بطريقتين:

**الأولى:** توجيه استخدام المقاييس المرجعية نحو التخطيط وعمليات الموازنة وتطوير النظام المحاسبي والتحليل المالي والمراجعة الداخلية.

**الثانية:** استخدام المقاييس المرجعية على مستوى العمليات في كل من المنشآت الصناعية والخدمية، فعلى سبيل المثال نظام إدارة التكلفة على أساس النشاط Activity-Based Cost Management (ABCM) يصبح أكثر فائدة للمنشآت التي تشتق المعلومات اللازمة لتطبيق هذا النظام من خلال المقاييس المرجعية للوظائف والعمليات والمنتجات، فالتحليل الداخلي بمفرده غير كاف وعلى المنشآت البحث عن مقاييس مرجعية خارجية أكثر ملاءمة من أجل تحسين الأداء وتطبيق نظام إدارة التكلفة على أساس النشاط بكفاءة وفعالية.

ويرى الباحث أن ما ورد بهذه الدراسة يتفق مع الفرض الثاني من فروض البحث، والخاص بأن تطبيق المقاييس المرجعية يؤدي إلى زيادة فعالية الأساليب والفلسفات الحديثة التي تعمل في مجال خفض التكلفة وتحسين الجودة.

٤/١٠/١ دراسة Elmuti, et al. 1997<sup>(٢)</sup>

ورد بهذه الدراسة أن المقاييس المرجعية أداة مفيدة لجميع أنواع المنشآت سواء الصناعية أو الخدمية، فهي أداة تسمح للمنشأة بالبحث المستمر عن أفضل فرص تحسين الأداء، كما ورد بهذه الدراسة أن:

- Benchmarking provides the stones for building a path toward competitive excellence and long run success.
- Benchmarking is the seed of organizational and cultural changes that must occur if a company is to survive and to achieve competitive excellence.

Elnathan, D., W. Lin, and M. Young, "Op.cit ., pp. 96-97.

(١)

Elmuti, D. Y. Kathawalla, and S. Layed "Op.cit ., pp. 18-20.

(٢)

وأوضحت الدراسة أن هناك العديد من المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية منها شركات Xerox تعتبر الشركة الرائدة في مجال تطبيق المقاييس المرجعية، ومن خلال تطبيق المقاييس المرجعية استطاعت شركة Xerox تخفيض مشاكل الجودة، تخفيض تكاليف التصنيع، تخفيض وقت تطوير منتج أو تقديم منتج جديد.

وفي هذا الصدد ذكر Tierney<sup>(١)</sup> أن تطبيق المقاييس المرجعية في شركة Xerox أسفر عن تحقيق النتائج التالية:

- ٢٧٪ تخفيض في وقت الاستجابة للعملاء.
- ٣٠٪ تخفيض في وقت تقديم منتج جديد للسوق.
- ٥٠٪ تخفيض في تكلفة تصنيع وحدة المنتج.
- ٢٠٪ زيادة في الإيرادات.

ويرى الباحث أن دراسة Elmuti, et al. قدمت إطاراً نظرياً موسعاً للمقاييس المرجعية، غير أنه في مجال التطبيق اعتمدت هذه الدراسة على سرد بعض المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية والنتائج الإجمالية المباشرة لهذا التطبيق دون تقديم منهج واضح يمكن الاعتماد عليه واستخدامه لتطبيق المقاييس المرجعية.

#### ٥/١٠/١ دراسة Tang and Zairi 1998<sup>(٢)</sup>

أوضحت هذه الدراسة أن المقاييس المرجعية ليست أداة تستخدمها المنشآت عند حدوث أزمات فقط ولكنها محرك جوهري يقود المنشأة نحو التميز في مجال الأعمال، وقد اعتمد الباحثان على دراسة الحالة فقاما بدراسة ثلاث من المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية وحاولا استخلاص المزايا والمنافع التي تعود على المنشأة من تطبيق المقاييس المرجعية، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في الجدول التالي:

Tierney, R., "Op.cit ., pp. 80-81.

(١)

Tang, K. H., and M. Zairi, "Benchmarking Quality Implementation in a Service Context: A Comparative Analysis of Financial Services and institutions of Higher Education part 1: Financial Services sector", *Total Quality Management* , Vol. 9, iss. 6, Aug. 1998, pp. 407-417.

(٢)

جدول (٢/١)

نتائج تطبيق المقاييس المرجعية

المنشآت الخاضعة للدراسة			المزايا والمنافع الناتجة من تطبيق المقاييس المرجعية
Prudential	Leeds	Nat West	
-	-	√	- تخفيض شكاوى العملاء.
-	√	√	- مرونة أكبر لمقابلة متطلبات العملاء.
-	√	√	- تحديد نواحي القوة والضعف فى المنشأة.
-	√	√	- تحديد أفضل الفرص للتحسين.
√	√	-	- خلق أفكار جديدة للتحسين.
√	-	-	- زيادة الكفاءة.
-	√	-	- تحسين أداء المنشأة.
-	√	-	- فعالية نشر الجودة.
√	-	√	- زيادة مشاركة العاملين.
√	-	√	- زيادة التحسينات من خلال فريق العمل.

٦/١٠/١ دراسة Love and Smith 1999<sup>(١)</sup>

ركزت هذه الدراسة على تطبيق المقاييس المرجعية فى قطاع البناء والتشييد فى الشركات الأسترالية، وقد ورد بهذه الدراسة أن المقاييس المرجعية تركز على أهمية فهم المهام والأنشطة وكيفية إجراء التحسينات اللازمة، فالمقاييس المرجعية يجب أن ينظر إليها كعملية تشغيلية للتعلم المستمر. وأوضحت الدراسة أن مفهوم المقاييس المرجعية تم تطبيقه بنجاح فى العديد من الصناعات، غير أن تطبيق هذا المفهوم لم يحظ باهتمام كبير فى قطاع البناء والتشييد، إلا أن هذه النظرة ربما تتغير خاصة مع إدراك الشركات الأسترالية بالحاجة إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات مع زيادة حدة المنافسة.

(١) Love, P. E. and J. Smith, "The Propagation of Rework Benchmark Metrics for Construction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 7, 1999, pp. 638-658.

: واقتُرحت الدراسة أن تقوم شركات البناء والتشييد بإجراء مقاييس مرجعية تهتم بما يلي:

- الفعالية Effectiveness:

مقاييس تعكس مدى تحقيق المنشأة لأهدافها المرغوبة.

- الكفاءة Efficiency:

مقاييس تركز على المدخلات ونظام التشغيل مثل المقاييس المتعلقة بكفاءة العمالة، كفاءة المواد وكفاءة المعلومات.

- الإنتاجية Productivity:

مقاييس تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

- الجودة Quality:

مقاييس تهتم بالعمل وتكاليف الجودة.

- الأثر Impact:

مقاييس تركز على متابعة التحسينات.

وأشارت الدراسة إلى أن شركات البناء والتشييد الاسترالية بحاجة إلى تطبيق المقاييس المرجعية الداخلية والتنافسية والوظيفية، وذلك إذا ما أرادت تحسين أدائها وإنتاجيتها، فبدون المقاييس المرجعية لا تستطيع المنشأة معرفة كيفية إجراء التحسينات اللازمة.

كما تضمنت الدراسة نتيجة ما توصل إليه Morehead, et al., 1997، والتي أجريت دراستهم على عينة من شركات البناء والتشييد حجمها (١٣٩٩) منشأة، وأسفرت نتيجة هذه الدراسة عما يلي:

- ٥٠٪ من شركات العينة تستخدم المقاييس المرجعية في مجال عمليات التشغيل.

- ٤٥,٨٪ من شركات العينة تستخدم المقاييس المرجعية في مجال التكنولوجيا.

- ٥٨,٣٪ من شركات العينة تستخدم المقاييس المرجعية في مجال الجودة.

- ٥٨,٣٪ من شركات العينة تستخدم المقاييس المرجعية فى مجال خدمة العملاء وإشباع رغباتهم.

- ٥٨,٣٪ من شركات العينة تستخدم المقاييس المرجعية فى مجال إنتاجية العمالة.

هذا وقد أجرى Love and Smith دراسة حالة على إحدى شركات البناء والتشييد التى تطبق المقاييس المرجعية فى مجال الأعمال التامة غير المعتمدة التى تتطلب إعادتها، اعتمدت الدراسة على مدخل المقابلات الشخصية مع مديرى المقاولات، وقد توصلت الدراسة إلى الخطوة الأولى لفهم كيفية تخفيض الأعمال غير المعتمدة هى إعداد مصفوفة مقاييس مرجعية لمسببات وتكاليف وجود تلك الأعمال، بجانب بعض الممارسات التى يجب توظيفها لتخفيض الأعمال غير المعتمدة وتحسين أداء المقاوله، وتشمل هذه الممارسات ما يلى:

#### (أ) الهندسة المتزامنة Concurrent Engineering

تعتبر الهندسة المتزامنة استراتيجية لتخفيض وقت وتكاليف المقاوله عن طريق تدنية المسببات المحتملة للأعمال غير المعتمدة وتدنية الأخطاء الناتجة عن التصميم والتوثيق. كما يؤدى استخدام هذه الاستراتيجية إلى تحسين الجودة، زيادة المرونة، تخفيض الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمنتج، تخفيض وقت تقديم المنتج للسوق.

#### (ب) نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment

يستخدم نشر وظيفة الجودة لتطوير متطلبات العملاء بشكل متكامل حتى يتحقق الإشباع الكامل لرغبات هؤلاء العملاء ومن ثم تدنية الحاجة إلى إعادة الأعمال. فالتركيز الأساسى ينصب على التحديد الدقيق لاحتياجات العميل، ثم العمل على إنتاج منتج يلبي هذه الاحتياجات، وبالتالي تخفيض الحاجة إلى إعادة التصميم، أو الحاجة إلى إجراء تعديلات على المنتج بعد تقديمه للسوق.

#### (ج) تحليل أثر الفشل Failure Mode and Effect Analysis

يستخدم تحليل أثر الفشل لتحديد جميع احتمالات الفشل التى يمكن أن تحدث فى المنتج أو فى إحدى مكوناته أو فى العملية أو فى المنشأة، وهذا من شأنه تحسين عملية اتخاذ القرارات ومن ثم تخفيض الأعمال غير المعتمدة.

(د) محاسبة التكاليف على أساس النشاط Activity-Based Costing

تستخدم محاسبة التكاليف على أساس النشاط في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج وتلك التي لا تضيف قيمة، كما تستخدم مع الإدارة على أساس النشاط في تحديد الأنشطة التي يجب إدارتها ورقابتها حتى يمكن تخفيض الأعمال غير المعتمدة.

٧/١٠/١ دراسة Simpson, et al. 1999<sup>(١)</sup>

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم دراسة شركة BTC وهي أحد فروع شركة Boots التي تعمل في مجال تصنيع وتسويق المنتجات الطبية، وقد اتضح من الدراسة أن المنشأة تقوم بتطبيق مقاييس مرجعية داخلية، ونتيجة لهذا التطبيق توصلت المنشأة إلى مجموعة من الأفكار الجيدة لتحسين الأداء، وقد نتج عن تطبيق بعض هذه الأفكار تحسن في جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ومن ناحية أخرى أشارت الدراسة إلى أنه بسبب التعقيدات التنظيمية يصعب على المنشأة تحديد ما إذا كانت التحسينات في الأداء تعتبر نتيجة مباشرة للقيام بالمقاييس المرجعية، حيث يكون من الصعب القياس الدقيق لأثر اتباع أفضل الممارسات على الأداء.

وفي هذا الصدد يرى الباحث أن التعقيدات التنظيمية تعتبر فعلاً من المعوقات الرئيسية لتطبيق المقاييس المرجعية، ولكن السؤال: هل تقوم المنشأة بتطبيق عدة برامج لتحسين الأداء في وقت واحد؟ وبالتالي قد يصعب على المنشأة تحديد مسببات تحسن الأداء، أم أن المنشأة تقوم بتطبيق طريقة واحدة لتحسين الأداء، فإذا كانت المنشأة تطبق المقاييس المرجعية فقط وحدث تحسن في الأداء فإنه يكون نتيجة لهذا التطبيق. ويرى الباحث أن ما يؤخذ على هذه الدراسة اعتمادها على المقاييس المرجعية الداخلية فقط، في حين أن ضغوط المنافسة تحتم استخدام أفضل الممارسات الدولية.

٨/١٠/١ دراسة Andersen 1999<sup>(٢)</sup>

حاولت هذه الدراسة التوصل إلى النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق المقاييس المرجعية، ولذا فقد تم استقصاء المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية (بلغ حجم العينة ٧٠ منشأة أمريكية وأوروبية)، احتوت قائمة الاستقصاء بجانب البيانات العامة عن المنشأة على البيانات عن

Simpson, M., D. Konduli, and H. Wai, *Op.cit.*, pp. 720-722.

(١)

Andersen, B., *Op.cit.*, pp. 294-297.

(٢)

مدى خبرة المنشأة فى مجال تطبيق المقاييس المرجعية، عدد برامج المقاييس المرجعية التى قامت بها المنشأة، درجة الدعم والتأييد للمقاييس المرجعية من قبل الإدارة والعاملين، نوع المقاييس المرجعية التى تم استخدامها، حجم الفريق الذى يتولى تنفيذ برامج المقاييس المرجعية، مدى وجود تدريب على القيام بالمقاييس المرجعية، النتائج التى حققتها المنشأة من خلال تطبيق المقاييس المرجعية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق المقاييس المرجعية وتحقيق وفورات مالية نتيجة لهذا التطبيق.
- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق المقاييس المرجعية وزيادة فهم عمليات المنشأة.
- هناك علاقة إيجابية بين دعم وتأييد مشروع المقاييس المرجعية من قبل الإدارة والعاملين وبين تحقيق النتائج التالية:
- زيادة القدرة على تحسين الأداء.
- زيادة القدرة على تحسين العمليات.
- زيادة الدافع نحو التغيير للأفضل.

#### ٩/١٠/١ دراسة Menachof and Otto 2000<sup>(١)</sup>

- ركزت هذه الدراسة على تطبيق المقاييس المرجعية فى قطاع النقل فى كل من المملكة المتحدة وهولندا، وقد حاولت الدراسة التوصل إلى إجابات بشأن:
- نوع الأنشطة التى يمكن تطبيق المقاييس المرجعية فيها.
  - نوع المقاييس المرجعية التى يمكن استخدامها.
  - فى أى المجالات ينجح تطبيق المقاييس المرجعية.
  - معوقات نجاح تطبيق المقاييس المرجعية.
  - هل هناك اختلاف بين المنشآت التى تطبق المقاييس المرجعية وتلك التى لا تطبقها.



- هل هناك اختلاف فى تطبيق المقاييس المرجعية بين المنشآت التى تعمل فى المملكة المتحدة وتلك التى تعمل فى هولندا.

وقد جاءت نتيجة الدراسة على النحو التالى :

- بالنسبة لنوع الأنشطة التى يمكن تطبيق المقاييس المرجعية فيها أوضحت الدراسة أن ٩١٪ من الشركات محل الدراسة تطبق المقاييس المرجعية فى مجال مقاييس الأداء المالية خصوصاً فى مجال التكلفة، ٧٩٪ من شركات محل الدراسة تطبق المقاييس المرجعية فى مجال الجودة وخدمة العميل، بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الشركات محل الدراسة طبقت المقاييس المرجعية فى مجالات التسويق والمبيعات وتكنولوجيا المعلومات.

- وبالنسبة لنوع المقاييس المرجعية التى يمكن استخدامها أشارت الدراسة إلى أن ٧٣٪ من الشركات محل الدراسة تطبق مقاييس مرجعية تنافسية، ٥٥٪ من الشركات تطبق مقاييس مرجعية داخلية، ٩٪ من الشركات محل الدراسة تطبق مقاييس مرجعية وظيفية.

ويرى الباحث أن بيئة المنافسة التى تعيشها المنشآت فى الوقت الحالى هى التى أجبرت تلك المنشآت على ضرورة التميز وتطبيق الأفكار والطرق الجديدة خاصة فى المجالات التى تدعم موقف المنشأة فى مواجهة المنافسة، ولذا فقد جاءت نتيجة الدراسة على النحو الموضح.

- وعن المجالات التى ينجح فيها تطبيق المقاييس المرجعية أوضحت الدراسة أن تطبيق المقاييس المرجعية حقق معدلات نجاح عالية فى مجالات خفض التكلفة، إشباع رغبات العملاء، التخطيط، خدمة العملاء، جودة الخدمة، نظم المعلومات، الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدعم أهمية المقاييس المرجعية كأداة يمكن أن تستخدمها المنشآت للتمييز ومواجهة المنافسة.

- وبالنسبة لمعوقات نجاح تطبيق المقاييس المرجعية أشارت الدراسة إلى أن أهم تلك المعوقات تتمثل فى التعقيدات التنظيمية، نقص الموارد البشرية اللازمة وعدم توافر الخبرات الفنية بجانب عدم إدراك طرق المقاييس المرجعية ونقص الموارد المالية.

ويرى الباحث أن المعوقات الجوهرية لنجاح تطبيق المقاييس المرجعية تتمثل فى عدم الدعم والتأييد الكافى من قبل الإدارة، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، أما معظم المعوقات التى جاءت بالدراسة والمتمثلة فى نقص الموارد البشرية اللازمة وعدم توافر الخبرات الفنية بجانب عدم

إدراك طرق المقاييس المرجعية فيمكن للمنشأة التغلب عليها عن طريق الاستعانة بإحدى الجهات المتخصصة في مجال المقاييس المرجعية.

- وبخصوص ما إذا كان هناك اختلافات بين المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية وتلك التي لا تطبقها أوضحت الدراسة أن هناك اختلافات في عدد ونوعية الخدمات التي تقدمها المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية وتلك التي لا تطبقها، حيث يزيد عدد الخدمات المقدمة للعملاء وترتفع جودة تلك الخدمات في المنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية. كما أشارت الدراسة إلى أن الشركات الكبيرة تطبق المقاييس المرجعية بصورة أكثر من الشركات الصغيرة، وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى أن الشركات الكبيرة تميل أكثر إلى تطبيق الفلسفات والأفكار الجديدة ولديها الموارد اللازمة لذلك.

- أما بشأن ما إذا كان هناك اختلافات في تطبيق المقاييس المرجعية بين المنشآت التي تعمل في المملكة المتحدة وتلك التي تعمل في هولندا، أوضحت الدراسة أن الشركات الهولندية تطبق المقاييس المرجعية بصورة أكثر من الشركات التي تعمل في المملكة المتحدة، حيث أظهرت الدراسة أن ٣٢, ٢٦٪ من الشركات الهولندية تطبق المقاييس المرجعية في حين بلغت هذه النسبة في الشركات التي تعمل في المملكة المتحدة حوالي ٦٧, ٦٪، كما أوضحت الدراسة أن هناك اختلافاً في مدى تركيز كل من الشركات الهولندية والشركات التي تعمل في المملكة المتحدة على عوامل النجاح الرئيسية للمنشأة Critical Success Factors، ففي الشركات التي تعمل في المملكة المتحدة تم التركيز بصورة كبيرة على خدمة العميل ثم إشباع رغبات العميل ثم جودة الخدمة، أما في الشركات الهولندية فقد انصب التركيز أولاً على جودة الخدمة ثم إشباع رغبات العميل.

ويرى الباحث أن الاختلافات بين الشركات التي تعمل في المملكة المتحدة وتلك التي تعمل في هولندا ربما ترجع إلى مدى قناعة الإدارة بأهمية المقاييس المرجعية، أو ترجع إلى فلسفة وثقافة الإدارة ومدى ميلها إلى ممارسة الطرق والأساليب الجديدة والمبتكرة، كما يمكن رجوع هذه الاختلافات إلى العوامل البيئية والتي تشمل على العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

(١) Simpson and Kondouli 2000 دراسة ١٠/١٠/١

أجريت هذه الدراسة على ثلاث من المنشآت الكبرى التي تعمل في قطاع الخدمات والتي لديها خبرات كبيرة في مجال تطبيق المقاييس المرجعية، وقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن تطبيق المقاييس المرجعية يمكن أن يساعد المنشأة في:

- صياغة الاستراتيجية.
- التطوير التنظيمي.
- زيادة الكفاءة.
- تحسين التدريب.
- تخفيض التكلفة.
- تسهيل عمليات تحسين الأداء.
- التعرف على الطرق والأساليب الجديدة.
- تحسين الاتصالات الداخلية.

(٢) Gordon et al. 2000 دراسة ١١/١٠/١

أجريت هذه الدراسة على (١٠٣) شركة صناعية تقع في شمال شرق إنجلترا وتعمل في قطاعات الصناعات الكيماوية والصناعات الهندسية والصناعات الإلكترونية، وقد ورد بهذه الدراسة أنه مع زيادة حدة المنافسة فإن تحقيق أفضل الممارسات واتباع أفضل أساليب الأداء لم يعد هدفاً مرغوباً في تحقيقه، بل أصبح ضرورة لبقاء المنشأة في دنيا الأعمال، كما أشارت الدراسة إلى أنه في المجالات التي ينخفض فيها أداء المنشأة يمكن استخدام المقاييس المرجعية للبحث الخارجي عن أفضل أساليب تحسين الأداء ومحاولة تنفيذ تلك الأساليب، فالمقاييس المرجعية تبرز للمنشأة فرص تحسين الأداء خاصة في مجالات الجودة والتكلفة وخدمة العميل، وحتى بالنسبة للمنشآت الرائدة فيمكنها تحقيق مزايا وفوائد عديدة من خلال المقاييس المرجعية. وقد اتضح من خلال

Simpson, M., D. Kondouli, *Op.cit.*, pp. 629.

Gordon, H., V. Probbu, and D. Yarrow, "Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing", *Total Quality Management*, Vol. 11, iss, 1, Jan. 2000, pp. 113-122.

هذه الدراسة أن للمقاييس المرجعية دوراً كبيراً في دعم استراتيجيات المنشأة، إدارة العمليات الصناعية، إدارة التصميم، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية.

#### ١٢/١٠/١ دراسة Spencer and Loomba 2001<sup>(١)</sup>

في هذه الدراسة تم استقصاء (٤٥٠) منشأة أمريكية تعمل في قطاع الصناعات الصغيرة (طبقاً لتصنيف غرفة التجارة الأمريكية فإن الصناعات الصغيرة هي تلك التي يقل حجم العمالة فيها عن ٣٥٠ عامل)، بلغت نسبة الاستجابة ٣٤,٢٢٪ (١٥٤ منشأة)، في حين بلغ عدد المنشآت التي ينطبق عليها قواعد وشروط الدراسة (٣٩) منشأة فقط، وفي هذه الدراسة توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ٣٥,٩٪ من المنشآت التي خضعت للدراسة تستخدم المقاييس المرجعية كأداة لتحسين عمليات المنشأة.

- ٥٨,٩٧٪ من المنشآت التي خضعت للدراسة تستخدم المقاييس المرجعية لمقارنة أداء الجودة مع المنشآت المنافسة والمنشآت الأخرى غير المنافسة.

- ٢٨,٢١٪ من المنشآت الخاضعة للدراسة تستخدم مقاييس مرجعية داخلية لمقارنة أداء الجودة على مستوى الأقسام.

ويرى الباحث أنه إذا كانت المنشآت الصغيرة في الدول المتقدمة قد أدركت أهمية المقاييس المرجعية، فإنه قد حان الوقت كي تدرك المنشآت المصرية أهمية اتباع الأساليب والفلسفات الحديثة في مجال الأعمال، خاصة مع عولة السوق وزيادة حدة المنافسة.

#### ١١/١ تحليل نتائج الدراسات السابقة

يتبين من استعراض الدراسات السابقة الزيادة المضطردة في اتجاه الدول المتقدمة نحو تطبيق المقاييس المرجعية في السنوات الأخيرة، كما يلاحظ عدم اهتمام الدول النامية - خاصة الدول العربية - بهذا المدخل الحديث، إذ لا توجد أية دراسات عربية متعلقة بالمقاييس المرجعية بشكل

(١) Spencer, M. S., and A. Loomba, "Total quality Management Programs at Smaller Manufacturers: Benchmarking Techniques and Results", *Total Quality Management*, Vol. 12, iss. 5, August 2001, pp. 689-699.

مباشر وتفصيلي. وإذا كانت الدول المتقدمة قد أدركت مدى أهمية تطبيق المقاييس المرجعية نظراً للمزايا والمنافع التي تنتج من تطبيقها، فإن الدول النامية - ومنها مصر - في أشد الحاجة إلى تطبيقها ومحاولة الاستفادة منها، خاصة في ظل اقتصاد السوق والمنافسة الحرة التي تعيشها منشآت الأعمال في الوقت الحالي.

من الاستقراء التحليلي لتلك الدراسات السابقة يرى الباحث أن المقاييس المرجعية تعتبر أداة تطوير وتحديث فعالة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التالية:

- التحسين المستمر في عمليات وأداء المنشأة حيث تساعد المقاييس المرجعية في التعلم الفعال وخلق الحافز لدى إدارة المنشأة والعاملين فيها نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير وتحديد الأفكار والأساليب والطرق الحديثة المطبقة في المنشآت الأخرى مع تحديد إمكانية تطبيقها، ووضع الأفكار والتطورات المدروسة موضع التنفيذ من أجل دعم القدرة التنافسية للمنشأة.

- التوصل إلى مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر منافسة.

- تحفيز إدارة المنشآت للوصول إلى الأفضل وإلى كل ما هو جديد.

كما يشير الاستقراء التحليلي لتلك الدراسات السابقة أن المقاييس المرجعية تلعب دوراً فعالاً في نجاح منشآت الأعمال، للحد الذي جعل البعض يشير إلى أنها تعتبر بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة متغيرات البيئة الحالية. ولكن على الرغم من الاهتمام الجارى والواسع النطاق من مختلف المجالات العلمية بدراسة جوانب وتطبيقات المقاييس المرجعية، فإن الملفت للنظر هو عدم الاهتمام الكبير بها من جانب الفكر المحاسبى والباحثين في مجال المحاسبة. على الرغم من أن المحاسب يعد من أكثر المسؤولين ملاءمة لتحليل الجوانب المختلفة للمقاييس المرجعية والتقرير عنها، وذلك باعتباره الشخص الذى له ارتباط وثيق بكافة قطاعات المنشأة، وتتوافر لديه البيانات عن غالبية أنشطة المنشأة، فكل من المسؤولين الآخرين (المبيعات، المشتريات، الإنتاج..). له دور تنفيذى أو دور ذو صبغة تخصصية، أما المحاسب فمجال تخصصه هو المعلومات التى تنشأ من وتصب فى كل من تلك القطاعات، ومن ثم يكون لديه الرؤية العامة الشاملة والتشخيص الملائم وتبنى وجهة نظر المنشأة ككل وليس فقط وجهة نظر قطاع أو نشاط معين.

من ناحية أخرى إذا كانت المعلومات المحاسبية - كما هو متعارف عليه - تصنف إلى معلومات تختص بتسجيل الأحداث الاقتصادية ونتائجها Scorekeeping Information ، معلومات تختص بتوجيه اهتمام الإدارة نحو مجالات وفرص تحسين الأداء Attention Directing Information ، معلومات لحل المشكلات Problem Solving Information . فإن المعلومات عن المقاييس المرجعية تندرج ضمن الفئة الثانية والثالثة، حيث تساهم المقاييس المرجعية بفعالية في تشخيص المشكلات وتحديد أوجه القصور وانخفاض الكفاءة، والمساعدة في اتخاذ الإجراءات الفعالة في التوقيت المناسب.

من هذا المنطلق تهدف الأجزاء التالية من البحث إلى دراسة وتحليل الجوانب والأبعاد التالية:

- مدى أهمية المقاييس المرجعية في إدراك منشآت الأعمال بالأساليب والفلسفات الحديثة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.
- مدى إمكانية تطبيق تلك الأساليب والفلسفات الحديثة من قبل منشآت الأعمال من خلال الاستفادة بالمقاييس المرجعية.
- مدى أهمية المقاييس المرجعية في زيادة فعالية تطبيق الأساليب والفلسفات الحديثة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.

من ناحية أخرى إذا كانت المعلومات المحاسبية - كما هو متعارف عليه - تصنف إلى معلومات تختص بتسجيل الأحداث الاقتصادية ونتائجها Scorekeeping Information ، معلومات تختص بتوجيه اهتمام الإدارة نحو مجالات وفرص تحسين الأداء Attention Directing Information ، معلومات لحل المشكلات Problem Solving Information . فإن المعلومات عن المقاييس المرجعية تندرج ضمن الفئة الثانية والثالثة، حيث تساهم المقاييس المرجعية بفعالية في تشخيص المشكلات وتحديد أوجه القصور وانخفاض الكفاءة، والمساعدة في اتخاذ الإجراءات الفعالة في التوقيت المناسب.

من هذا المنطلق تهدف الأجزاء التالية من البحث إلى دراسة وتحليل الجوانب والأبعاد التالية:

- مدى أهمية المقاييس المرجعية في إدراك منشآت الأعمال بالأساليب والفلسفات الحديثة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.
- مدى إمكانية تطبيق تلك الأساليب والفلسفات الحديثة من قبل منشآت الأعمال من خلال الاستفادة بالمقاييس المرجعية.
- مدى أهمية المقاييس المرجعية في زيادة فعالية تطبيق الأساليب والفلسفات الحديثة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.